

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**El liderazgo transaccional y el comportamiento
organizacional en las instituciones educativas públicas
“Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de
la unidad de gestión educativa local N°04 , provincia y
departamento de Lima, año 2012”**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en
Gestión de la Educación**

AUTOR

Teresa de Jesús Quesada Susanibar

Lima – Perú

2014

DEDICATORIA

Con especial cariño a la abuela Juana, mi madre Amelia, esposo e hijos,
quienes son la razón de mi vida y motores de mi desarrollo académico.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Juan Charry Aysanoa por su asesoría, a la Dra. Ofelia Santos Jiménez por su destacado apoyo y reforzamiento para que esta tesis se haga realidad. A mi colega y amiga María Elena Solís Alan, subdirectora de la I.E Túpac Amaru de Comas, y demás colegas de la I.E “Ramón Castilla” UGEL N° 04, por su valiosa colaboración en las encuestas. A mi esposo Ing. Wilfredo Portilla, a mis hijos Christian, Kelvin y Alan por su apoyo moral.

RESUMEN

La investigación tiene por finalidad demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012. Es una investigación básica, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en materia educativa. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las dos instituciones educativas estatales de un distrito limeño de menor desarrollo socio económico. La población estuvo conformada por 99 docentes y 07 directivos, la muestra asume la totalidad de la población, tamaño muestral elegida de manera intencional no probabilística. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos instrumentos: uno, para medir el liderazgo transaccional y, otro, para determinar el comportamiento organizacional. La investigación se realizó durante el año 2012. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, consignando el valor de “muy bueno” y son confiables, determinándose coeficientes con el alfa de Cronbach de 0,694 para el instrumento que mide el liderazgo transaccional y 0,986 para aquel que mide el comportamiento organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y la variable comportamiento organizacional; lo mismo sucede con las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia, todas ellas con la variable: comportamiento organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transaccional: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, dirección por contingencia; comportamiento organizacional.

ABSTRACT

The research aims to demonstrate the relationship between transactional leadership and organizational behavior in public educational institutions "Ramón Castilla" and "Tupac Amaru" district of Comas, of Local Education Management Unit No. 04, province and department of Lima, 2012. It is a basic research, because their results enriches scientific knowledge in education. It is descriptive and correlational design assumes, because it establishes a relationship between transactional leadership and organizational behavior in the two state educational institutions of a Lima district of lower socio-economic development. The sample consisted of 99 teachers and the 07 directors, the sample assumes the entire population, sample size chosen intentionally not random. Technique was applied to the survey with one instrument to measure transactional leadership and, another, to determine organizational behavior. The research was conducted during 2012. Both instruments have been validated by expert judgment, stating the value of "very good" and reliable, determined coefficients with Cronbach's alpha of 0.694 for the instrument measuring transactional leadership and 0.986 for that measuring organizational behavior. The research results show that there is significant relationship between the variable: transactional leadership and organizational behavior varying: the same happens with the dimensions: passive address exception, management by exception active and address contingencies, all with the variable: organizational behavior.

Keywords: Transactional leadership: by address exception passive, active management by exception, contingency management, organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula: El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012. Es una investigación descriptiva correlacional, de tipo básico. Asume el método cuantitativo en razón que los resultados son analizados mediante la estadística (descriptiva e inferencial), de corte transversal y ex post facto, en razón que se realizó en un determinado momento y con datos ocurridos.

La investigación parte de la problemática del liderazgo y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Según observaciones preliminares, en ambas instituciones educativas no se tiene un buen nivel de liderazgo, en este caso de estilo transaccional, que conlleve al desarrollo de la organización educativa y que tenga relación con las diversas variables educativas, especialmente el comportamiento organizacional, un factor también importante en la institución educativa.

Indicadores como deficiencia en la dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia, observadas preliminarmente, motivaron a la investigadora asumir el estudio y, en el proceso indagatorio, buscar en qué medida este problema tenía relación con el comportamiento organizacional en ambas instituciones educativas de gestión estatal.

El presente informe consta de cuatro capítulos: en el primer capítulo se expone el planteamiento del estudio, el cual consta del fundamento y formulación del problema, los objetivos: general y específicos, la justificación de la investigación, los alcances y limitaciones de la misma, la fundamentación y formulación de la hipótesis y la identificación y clasificación de las variables.

En el segundo capítulo se expone ampliamente las teorías, conceptos, etc., en el marco teórico, el cuál abarca también los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales, las mismas que sustentan la investigación. En el tercer capítulo se aborda la metodología de la investigación, en donde se podrá observar la operacionalización de las variables, tipificación de la Investigación, estrategia para la prueba de la hipótesis, población y muestra, además de los instrumentos de recolección de datos que se han utilizado para esta investigación; además de la descripción del proceso de la prueba de la hipótesis.

Por último, en el capítulo cuatro se presenta el trabajo de campo y proceso de contraste de la hipótesis, en donde se da a conocer sobre los análisis e interpretación de los datos, el proceso de la prueba de la hipótesis, la discusión de los resultados y la adopción de las decisiones. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones del caso. Además, de las páginas preliminares y complementarias, los anexos, etc.

ÍNDICE

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1	Fundamentación y formulación del problema	01
1.1.1	Fundamentación del problema	01
1.1.2	Formulación del problema	02
	Problema general	02
	Problemas específicos	02
1.2	Objetivos	03
1.2.1	Objetivo general	03
1.2.2	Objetivos específicos	03
1.3	Justificación	03
1.4	Fundamentación y formulación de hipótesis	04
1.4.1	Fundamentación de la hipótesis	04
1.4.2	Formulación de la hipótesis	04
	Hipótesis general	04
	Hipótesis específicas	05
1.5	Identificación y clasificación de las variables	05
1.5.1	Variable X: Liderazgo transaccional	05
1.5.2	Variable Y: Comportamiento organizacional	06

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	08
2.2	Marco teórico	14
2.2.1	Liderazgo transaccional	14
2.2.1.1	Definición de líder	14
2.2.1.2	Definición de liderazgo	14
2.2.1.3	Definición de liderazgo transaccional	16
2.2.1.4	La teoría transaccional	16
2.2.1.5	Características del liderazgo transaccional	18
2.2.1.6	Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional	18
2.2.1.7	Liderazgo transaccional y transformacional	18
2.2.1.8	El liderazgo en instituciones educativas	19
2.2.1.9	Liderazgo transaccional	22
2.2.1.10	Supuestos que subyacen en el liderazgo transaccional	26
2.2.1.11	Dirección por excepción activa	27
2.2.1.12	Dirección por excepción pasiva	28
2.2.1.13	Dirección por contingencia	29
2.2.2	Comportamiento organizacional	30
2.2.2.1	Definición de organización	30
2.2.2.2	El sistema organizacional y las políticas de gestión	33
2.2.2.3	El comportamiento organizacional	38
2.2.2.4	Objetivos del comportamiento organizacional	40
2.2.2.5	Recursos humanos y comportamiento organizacional	42
2.2.2.6	Comportamiento organizacional en Instituciones Educativas	43
2.2.2.7	Comportamiento organizacional y desempeño laboral	45
2.3	Definición de términos	46

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Operacionalización de variables	50
3.2	Tipificación de la investigación	52
3.3	Diseño de la investigación	52
3.4	Estrategia para la prueba de hipótesis	53
3.5	Población y muestra	53
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.7	Procesamiento de la información	57

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1	Presentación, análisis e interpretación de los datos	59
4.1.1	Resultados de la variable: Liderazgo transaccional	60
4.2	Prueba de hipótesis	78
4.2.1	Hipótesis general	78
4.2.2	Hipótesis específica 1	79
4.2.3	Hipótesis específica 2	80
4.2.4	Hipótesis específica 3	81
4.3	Discusión de resultados	82
4.4	Adopción de las decisiones	85

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

ANEXOS

97

- Anexo 1: Instrumento para determinar el liderazgo transaccional
- Anexo 2: Instrumento para medir el comportamiento organizacional
- Anexo 3: Instrumento para medir el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional
- Anexo 4: Matriz de consistencia
- Anexo 5: Base de datos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	<i>(Encuesta a docentes)</i> Variable: Liderazgo Transaccional:	
	Dirección por excepción pasiva	60
Tabla 2:	Dirección por excepción activa	62
Tabla 3:	Dirección por contingencia	64
Tabla 4:	Variable: Comportamiento Organizacional:	
	Dirección y estímulo de la excelencia	66
Tabla 5:	Trabajo en equipo y solución de conflictos	68
Tabla 6:	Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	70
Tabla 7:	<i>(Encuesta a directivos)</i> Variable:	
	Comportamiento Organizacional:	
	Dirección y estímulo de la excelencia	72
Tabla 8:	Trabajo en equipo y solución de conflictos	73
Tabla 9:	Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	74
Tabla 10:	Variable: Liderazgo Transaccional:	
	Dirección por excepción pasiva	75
Tabla 11:	Dirección por excepción activa	76
Tabla 12:	Dirección por contingencia	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	<i>(Encuesta a docentes)</i> Variable: Liderazgo Transaccional:	
	Dirección por excepción pasiva	61
Figura 2:	Dirección por excepción activa	63
Figura 3:	Dirección por contingencia	65
Figura 4:	Variable: Comportamiento Organizacional:	
	Dirección y estímulo de la excelencia	67
Figura 5:	Trabajo en equipo y solución de conflictos	69
Figura 6:	Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	71
Figura 7:	<i>(Encuesta a directivos)</i> Variable: Comportamiento	
	Organizacional: Dirección y estímulo de la excelencia	72
Figura 8:	Trabajo en equipo y solución de conflictos	73
Figura 9:	Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	74
Figura 10:	Variable: Liderazgo Transaccional:	
	Dirección por excepción pasiva	75
Figura 11:	Dirección por excepción activa	76
Figura 12:	Dirección por contingencia	77

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación y formulación del problema

1.1.1 Fundamentación del problema

Las instituciones educativas públicas son conducidas por directores que, en muchas ocasiones, no muestran un liderazgo adecuado. No obstante, en oportunidades asumen cierto tipo de liderazgo, aunque esto no se clarifica adecuadamente, lo importante es que se solucionen los problemas que se presenten y se busque mejorar la calidad del servicio educativo.

El liderazgo es fundamental en una organización educativa. En la medida que exista un buen liderazgo, independientemente del tipo o estilo que se asuma, la institución educativa tenderá a desarrollarse orgánicamente para beneficio de los estudiantes. Sin embargo, la organización educativa busca en sus directivos determinados tipos de liderazgo, acorde a la naturaleza de la institución educativa y a la misión y visión contemplados en el Proyecto Educativo Institucional. Es decir, si se requiere concretar la visión institucional se requiere de un liderazgo visionario. El autoritarismo no sería un liderazgo ni tampoco su aplicación como estilo en ninguna institución educativa.

En esa línea de ideas, el liderazgo transaccional es entendido como menos íntegro, por más que contiene cierta integridad en cuanto al cumplimiento de acuerdos. Aunque, sobre la base de un análisis, se encuentra que una filosofía individualista se relaciona con el liderazgo transaccional. La legitimidad moral del liderazgo transaccional se basa en otorgar las mismas libertades y oportunidades, tanto para los otros como para uno mismo, hablar con la verdad, cumplir las promesas, compartir las responsabilidades y emplear incentivos y sanciones válidos.

Desde su planteamiento, el liderazgo transaccional es válido en la medida en que sea un contrato moral legítimo y pactado entre todos los actores (Bass y Steidlmeier, 1999). Si esta perspectiva teórica es cierta, es posible que en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, se estaría dando un estilo de liderazgo transaccional en los directivos, porque se evidencia

que el “yo” es una identidad claramente independiente, separada del resto de los individuos; la preocupación principal es proteger sus intereses personales, por lo que la relación con los otros miembros de la institución educativa es contractual, las metas son fijadas a través de tratos convencionales y la reciprocidad es la estrategia de influencia.

El asunto es qué tanto daño hace este tipo de liderazgo en ambas instituciones educativas o, contrariamente, está beneficiando a la organización educativa en su conjunto. Lo cierto es que se dan transacciones entre los directivos y el personal a fin de lograr mejoras supuestamente para la institución educativa, sobre la base de logros de la visión institucional y el cumplimiento de la misión, como elementos importantes de la organización educativa.

1.1.2 Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?

Problemas específicos

a) ¿Cuál es la relación que existe entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?

b) ¿Qué relación existe entre la **dirección por excepción activa** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?

c) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Determinar la relación que existe entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

b) Establecer la relación entre la **dirección por excepción activa** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

c) Determinar el grado de relación que existe entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

1.3 Justificación

Desde el punto de vista teórico, la investigación va a aportar al conocimiento científico en la medida que enriquezca las teorías respecto a la mejora del comportamiento organizacional con relación al liderazgo transaccional que se desarrolla en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Desde el punto de vista pedagógico la investigación va a contribuir a que se conozca cómo se muestran los niveles de comportamiento organizacional en ambas instituciones educativas y, del mismo modo, cómo se viene dando el liderazgo transaccional de los directivos que tienen a cargo la conducción de los centros escolares.

Desde el punto de vista práctico, la investigación contribuye a la solución del problema del deficiente comportamiento organizacional que se dan en las instituciones educativas.

1.4 Fundamentación y formulación de hipótesis

1.4.1 Fundamentación de la hipótesis

La hipótesis se fundamenta en el sentido que el liderazgo transaccional, por su naturaleza de trabajo del líder y de cooperación entre los miembros que conforman los grupos de trabajo, va a constituir un factor para mejorar el clima organizacional, en este caso a un buen liderazgo mejorara el clima de las instituciones educativas.

En consecuencia, se asume la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transaccional que asumen los directivos y el comportamiento organizacional que se da en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Esto significa que, a un buen liderazgo transaccional, un buen comportamiento organizacional o, en el peor de los casos, una deficiencia en el liderazgo transaccional, un mal comportamiento organizacional.

1.4.2 Formulación de la hipótesis

Hipótesis general

H_a: Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación significativa entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: No existe relación significativa entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₂: La **dirección por excepción activa** se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: La **dirección por excepción activa** no se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₃: Existe una relación significativa entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: No existe relación significativa entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

1.5 Identificación y clasificación de las variables

1.5.1 Variable X:

Liderazgo transaccional

a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por los valores que adquieren	Politomía

1.5.2 Variable Y:Comportamiento organizacional

a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Continua
d) Por los valores que adquieren	Politomía

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Romero Buj (2008) realizó una investigación sobre la dimensión individual en el comportamiento organizacional en Colombia, en la cual como parte del proceso de formulación de la línea de investigación en psicología organizacional se tocó el primer nivel del conocimiento del mundo organizacional respecto a la conducta individual, como uno de los cuatro componentes explicativos del comportamiento. Se eligieron 40 documentos, la mitad sobre psicología general y la otra sobre comportamiento organizacional, de fechas diversas, la mitad de ellos publicados antes del año 2000 y la otra mitad después de dicho año, para comparar los contenidos de la psicología general con los del comportamiento individual en las organizaciones. Como resultado de esa comparación y del análisis deductivo realizado, se desprende la discusión sobre el significado de la conducta individual como elemento integrante en el comportamiento organizacional y sus implicaciones explicativas y comprensivas en la organización. Dentro de la formulación de hipótesis, se sostiene que entre la psicología individual y el comportamiento organizacional no hay relación mayor, por cuanto la articulación que la organización hace de los individuos en su integración no depende de las características por sí personales, sino depende de los determinantes comportamental es de los grupos, los procesos, la estructura, el sistema de gestión organizacionales.

Según la investigación, el interés del comportamiento organizacional por la psicología individual es poco, y más bien nulo, salvo para aquellos que pueden trabajar en selección y en perfiles. De tal manera que la tradicionalmente llamada psicología aplicada a las organizaciones, como lo mostró la historia, se redujo en el interés por proveer personal adecuado a las organizaciones; en ello se insiste en el papel desarrollado en las dos guerras mundiales. En conclusión, no existe una relación mayor a la de articular la conducta individual a la conducta organizacional y que la investigación en esta dirección es nula.

Molero, Recio y Cuadrado (2010), realizaron una investigación con la finalidad de verificar la estructura factorial del MLQ en una población española.

Para ello se puso a prueba, a través del análisis factorial confirmatorio en una muestra de 954 participantes, la capacidad de ajuste de ocho modelos extraídos de la literatura existente.

Los resultados revelan que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. Este modelo es parsimonioso y teóricamente coherente. Algunos de los ítems recogidos en el factor de recompensa contingente como, por ejemplo, “me proporciona (el líder) ayuda a cambio de mis esfuerzos” o “expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas” tienen mucho que ver con los aspectos de coaching que están presentes en la dimensión de consideración individualizada. Por tanto, no es extraño que estos factores se agrupen conjuntamente. No obstante, el liderazgo transformacional y el liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional presentan altas correlaciones entre sí.

En Venezuela, una investigación realizada por Pastori (2006) cuyo objetivo principal consistía en realizar un estudio descriptivo sobre la teoría de liderazgo de Bass, en el cual participaron 58 mujeres y 58 varones, los cuales provenían de sectores organizacionales halló que no existía diferencia significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el género de los gerentes; además, no se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y el género, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales. Tampoco hubo diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de niveles más bajos, más transaccionales.

Ramírez y Sgamatti (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo principal fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales, estudiantes de postgrado en gerencia del área Metropolitana de Caracas. Los resultados indican que el principal estilo de liderazgo presente es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada por conductas y consideración individual. También se encontró que la baja y media gerencia

utilizan principalmente, más que otros niveles gerenciales, la dimensión recompensa contingente, la cual forma parte del liderazgo transaccional.

Por su parte, Aldazoro (2004) realizó una investigación cuyo objetivo principal era describir el estilo de liderazgo presente en 21 gerentes de empresas privadas venezolanas bajo el enfoque de Bernard Bass. Los resultados obtenidos señalan que 19 de los gerentes que participaron en el estudio presentaron tendencias al liderazgo transformacional y dos gerentes presentaron tendencias al estilo transaccional. Sin embargo, en los gerentes con tendencia transformacional estaban presentes características del liderazgo transaccional, evidenciado por los promedios obtenidos en este estilo y destacando que a pesar de que 12 gerentes presentaron tendencia al liderazgo transformacional, obtuvieron un promedio transaccional superior a la media general de este estilo.

Mendoza (2005) realizó una investigación cuyo objetivo era el estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de un grupo de directivos de organizaciones en México y evaluar su impacto sobre las variables: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo el modelo de Bass y Avolio. En cuanto al perfil de liderazgo transaccional y transformacional, se observó que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del gerente según la percepción de los seguidores, los tres factores de liderazgo son: la influencia idealizada (atributo), la influencia idealizada (conducta) y la inspiración motivacional. Estos tres factores se corresponden con el liderazgo transformacional. Por su parte, desde la percepción de los gerentes, la variable de resultado que obtuvo una relación positiva fue el esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los seguidores es la efectividad, que consiste en las acciones que realiza el líder para la consecución y logro de los objetivos y metas de sus seguidores, donde cada uno de éstos actúa en forma conjunta y armónica para el logro de lo programado, demostrando su desempeño.

Mendoza y Torres (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo era comparar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), de directivos de

una organización en México desde la percepción de sus seguidores, empleando el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, versión “Visto por Otros”, a 897 sujetos. Los resultados de esta investigación indicaron que según la percepción de los seguidores, en el perfil de sus directivos predominan las subescalas de liderazgo transformacional en comparación con las transaccionales; se orientan primero a la efectividad, posteriormente al esfuerzo extra y por último, a la satisfacción. Las subescalas de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación e influencia, en variables de resultado, en comparación con las transaccionales.

Genesi, Romero, y Tinedo (2011) realizaron una investigación con la finalidad de determinar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas en Maracaibo, Venezuela. Es un estudio analítico-descriptivo de campo, diseño no experimental-transaccional. La población constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades.

Los resultados de la investigación reportan, con respecto al objetivo referido a determinar el tipo de comportamiento asumido por los gerentes y docentes, reflejan una alta frecuencia. Lo que traduce que estos tienen habilidades en el desarrollo de competencias tales como valores, actitudes, liderazgo, motivaciones, calidad de trabajo, orientación e integridad al docente. Se evidencia que este personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros de las instituciones; observándose que existe una perspectiva común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo. Al abordar el objetivo donde se plantea la forma de analizar los fundamentos influyentes, lo cual se desarrolló en un nivel positivo en el comportamiento

organizacional; el paradigma de las competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de la profesión.

Lorenzo (2007) realizó una investigación con el propósito de determinar el liderazgo en las organizaciones educativas en España, cuyas conclusiones dan cuenta que el liderazgo de la institución es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser el director y no ser el líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. En cambio, se puede ser un simple profesor o un sencillo tutor y ejercer, entre compañeros y alumnos, una importante función de liderazgo. Tampoco es, ni mucho menos saber gestionar con eficacia los recursos que tiene la organización. En las organizaciones de cierta complejidad, se considera sencillamente ser un buen ejecutivo. En consecuencia, cada vez más el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución.

Thieme (2005) en su investigación efectuada con la finalidad de determinar las implicancias del liderazgo en el desempeño de directivos en instituciones educativas reportan resultados, en el sentido que, resultan claras y rotundas las diferencias significativas encontradas en las variables de desempeño entre los directores que obtienen las más altas valoraciones en las distintas dimensiones de liderazgo y el grupo constituido por el 25 por ciento de puntuaciones más bajas.

Los resultados confirman la exhibición de estilos de liderazgos activos que conducen a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Para el caso del Desempeño de la Organización medido a través de su eficiencia, su relación con liderazgo, no son estadísticamente significativas; a excepción de la influencia comúnmente conocida como “carisma” en cuyo caso la relación es fuerte y estadísticamente significativa.

Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008) realizaron una investigación sobre liderazgo de directores de organizaciones educativas y la calidad de educación, un estudio del perfil de los directivos. Las conclusiones de la investigación dan cuenta que se ha podido constatar que los directores de una organización educativa alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro.

También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados. Una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, aceptadas cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela.

El estudio realizado con los directores ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad.

A nivel nacional

En Perú, Ruiz (2005) desarrolló una investigación sobre la influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos de educación primaria de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

Los resultados de la investigación reportan que, de los 16 factores evaluados a los directores como sobresaliente el factor confianza en sí mismos, se demuestra la autoconfianza y su capacidad de tratar los casos y este se debe a la experiencia adquirida como directores en los diferentes centros educativos el 84,8% de directores reflejan lentitud en su percepción y actividad mental. Por otro lado, los

directores poseedores de otros estudios aparte del título profesional siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada, como es el caso de la gestión educativa, que está enmarcada en los procesos de planeamiento, organización, administración de recursos, gestión tecnológica y control administrativo. Finalmente, el factor entusiasta detectado en los directores es de nivel medio, significa el 69,7% de un total de 33 directores. Esta característica hace que el director actúe intencionalmente en el personal orientando su comportamiento, para lo cual tienen que motivarlo e incentivarlo al logro de los objetivos institucionales.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Liderazgo transaccional

2.2.1.1 Definición de líder

Gelvantet *al.* (2007) define al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

En tanto, para Landy y Conte (2005), un líder es alguien que influye, o intenta influir. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes. En ese sentido, el líder es entonces la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008).

Es así que el líder es uno de los protagonistas en el proceso de liderazgo y es realmente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados.

2.2.1.2 Definición de liderazgo

No existe hasta el momento una definición concreta y ampliamente aceptada respecto al liderazgo, no obstante, gran parte de las escuelas concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre

entre una persona, “el líder” y sus seguidores (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

Asimismo, concuerdan en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Lupano y Castro, 2008).

En todo caso, el liderazgo es esencialmente un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo ser percibido como líder por otros. Así mismo, existe un consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Lupano y Castro (2007) definen el liderazgo como un constructo complejo y multideterminado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

Por lo tanto, el liderazgo se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

Para Lupano y Castro (2007), por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Gelvan, *et al.* (2007) definen al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, es el que antecede cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

En consecuencia, las definiciones más comunes sobre liderazgo se refieren a la habilidad para que otros hagan lo que el líder quiere (Pérez, 2001). También se define como la capacidad que tienen los líderes para motivar a la gente y se afirma además, que el líder es un facilitador, ya que ayuda a sus seguidores a encontrar por sí solos el camino, de forma tal que su papel se basa no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, capacitar y facultar a la gente para que haga lo que ella quiere, dirigiéndola hacia el logro de los objetivos propuestos y definidos por la organización.

2.2.1.3 Definición de liderazgo transaccional

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio.

El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

2.2.1.4 La teoría transaccional

Es una de las teorías más desarrolladas y estudiadas en la actualidad conjuntamente con la teoría transformacional. Esta teoría considera como esencia

del liderazgo el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores para conseguir determinados objetivos en la organización.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo *transformacional*. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización; en cambio, el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos.

Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Los estudios realizados dentro del liderazgo transaccional pueden ordenarse del siguiente modo:

Enfoques clásicos: aquellos que se centran en el estudio de la persona que actúa de líder, observando sus rasgos o su comportamiento.

Enfoques contingentes: aquellos que analizan tanto al líder como a otros posibles factores que puedan influir en el desempeño del liderazgo.

2.2.1.5 Características del liderazgo transaccional

- Política de premios económicos según el rendimiento.
- Tipo de liderazgo basado en la gratificación, pero no en la gratitud.
- Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.
- Es imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

2.2.1.6 Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional

Ventajas:

- Hay un beneficio mutuo.
- El trabajo es valorado y considerado
- Es una forma de liderar efectiva, ya que ambas partes consiguen su objetivo.

Desventajas:

- Tiene poco alcance.
- Dura mientras se realiza el intercambio, por lo que no hay lealtad permanente.
- Si se emplea sólo este tipo de liderazgo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa.
- Gestión pasiva por parte del líder, ya que sólo actúa si no se obtiene lo esperado.
- La relación entre líder y trabajador es impersonal.

2.2.1.7 Liderazgo transaccional y transformacional

El liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son dos enfoques distintos de liderazgo que se han estudiado ampliamente en Psicología del trabajo y de los recursos humanos. Algunas diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional son:

- El líder transaccional busca transacciones, acuerdos, entre la empresa y sus trabajadores.

- El líder transformacional pretende transformar a los trabajadores y la forma en que la empresa opera. No se centra en resultados, sino en las personas que hacen posible esos resultados.
- El liderazgo transaccional es a corto plazo y el liderazgo transformacional pretende ser duradero.

2.2.1.8 El liderazgo en instituciones educativas

En las instituciones educativas, privadas o estatales, los directivos o gerentes educativos son, en el mejor de los casos, líderes capaces de elevar el prestigio de su institución y mejorar la calidad educativa sobre la base de la mejora de los diversos indicadores de gestión, docencia, etc.

En ese sentido, según Lorenzo (2004) el liderazgo viene entendiéndose como:

- a) Una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano. Debe asumirse como una función patrimonio del grupo, no de una persona, y menos aún de un cargo en el organigrama de un centro.
- b) Uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- c) Es un ejercicio, o actividad, que supone dominar procesos de una triple naturaleza. En primer lugar hay que dominar ciertas técnicas (ahí es donde se quedan los gestores), pero también se han de encontrar claves de interpretación de los significados de lo que ocurre en el centro (huelgas, conflictos, denuncias, menciones honoríficas, etc.) y, además, también transformadores de esas situaciones cuando son opresivas, un buscador de salidas mejores para las crisis a las que el centro se ve abocado.
- d) Una función compartida. Nunca existe un líder en el vacío sin un grupo de gente que participe de su proyecto.

En consecuencia, que el ejercicio del liderazgo supera no solo el perfil tradicional del director, como portador de la autoridad, sino también el del gestor de los recursos personales, materiales y funcionales de un centro. El profesorado

será el protagonista del liderazgo educativo en el centro, y hacerlo eficaz requiere del conocimiento –por parte de todos– de estos aspectos generales para gestionar los conflictos a los que se enfrenta en su desarrollo docente (Pareja, 2005). Debe adoptarse una posición teórica común sobre el tema, que esté auspiciada por un proyecto compartido, y promover esta postura ante el conflicto. Esta es una de las principales tareas que ha de acometer ese “liderazgo sin límites”, propugnado, por ejemplo, por Heifetz y Linsky (2003), cuando lo defendían retándolo a ver las cosas de otra manera, o bien el mencionado “liderazgo sostenible”, al que aluden Hargreaves y Fink (2008).

No obstante, se ha de ser consciente de algunos de los escollos a los que se enfrenta ese liderazgo en el tratamiento del conflicto. Ianni y Pérez (1998) planteaban algunos puntos sobre los cuales reflexionar:

- Asistimos a una cierta desestructuración familiar, que acarrea el desentendimiento de esta y otras instituciones sociales, en el desempeño de sus funciones. Esta dejación de tareas está siendo asumida por la escuela, que queda sobrecargada de responsabilidad.
- Se observa un incremento en la distancia generacional que hay entre los adultos y los jóvenes que asisten a la escuela, lo que se traduce en la existencia de unos intereses y unos valores muy distintos entre ellos.
- A veces, las paredes de la escuela son impermeables a los cambios sociales sufridos. Da la impresión de estar viviendo de espaldas a la realidad en la que están insertos y para la que se están preparando. Desde la escuela cuesta conectar con “el exterior”.
- La cada vez más cotidiana multiculturalidad de nuestras sociedades cristaliza en un contexto escolar cada vez más diverso, en el que se viven experiencias muy diferentes, ya que no responden a un único modelo.
- La escuela está soportando, últimamente, una presión importante de los medios de comunicación, a los que solo parece interesarles los problemas y los fallos que tiene esta institución. Del mismo modo, el profesor no está contando con el apoyo y el reconocimiento a su labor, por parte de la sociedad, lo que hace menos gratificante su trabajo y paraliza muchas

actuaciones innovadoras. El liderazgo educativo tiene que ver con el papel de líder que asumen los directores o directivos de las instituciones educativas.

Según Bolívar (2010), el liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Así, el Informe McKinsey (Barber & Mourshed, 2007) señala que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

Pont, Nusche & Moorman (2008) sostienen que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas y el mundo externo, por lo que “los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable” (p. 9).

Hasta la actualidad, por ejemplo, en España y en otros países iberoamericanos como Chile, institucionalmente la dirección escolar ha estado situada con una debilidad estructural y graves limitaciones para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos (Ministerio de Educación, 2007). En efecto, entre la “lógica de la confianza” y el voluntarismo del profesorado (Elmore, 2000), poco se podía hacer para ir más allá de la contingencia del profesorado con que cuenta cada escuela. Como dicen Jo Blase, Joseph Blase y Dana Jhon Phillips (2010), es realmente descorazonador que pervivan estos modos de dirección escolar, “a la luz de la fuerte evidencia de que un liderazgo instruccional es clave en promover, a través de los directivos escolares, la mejora escolar, como segundo factor interno de la escuela, tras la acción docente en el aula” (p. XXIV).

Esta asignatura pendiente puede ser iluminada por los resultados que muestran las investigaciones, al proporcionar líneas de acción en las atribuciones

y competencias que deban tener los directivos escolares, su formación, su trabajo en los centros según prioridades y los modos de evaluación.

En consecuencia, se demanda una convergencia de la política educativa con las evidencias que la investigación internacional ha puesto de manifiesto (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010).

En sentido general, entendemos como liderazgo escolar “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Proveer dirección en torno a metas comunes en una organización y ejercer influencia para que el personal se mueva en torno a ellas, en efecto, son las dos funciones definitorias del liderazgo escolar. Si la labor docente del profesorado es el factor más directamente relacionado con los aprendizajes del alumnado, los directores y directoras pueden crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo.

En ese sentido, un punto crítico sobre la dirección y organización de establecimientos educativos es qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, por consiguiente, el aprendizaje del alumnado (Bolívar y Moreno, 2006)

2.2.1.9 Liderazgo transaccional

En las instituciones educativas, el campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, entre otros.

En ese sentido, su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Yukl (2002) sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad, ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí.

Por tanto, no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Stenberg, 2004).

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) señala que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. En cambio, los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio de liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados.

En consecuencia, el liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. Se han llevado a cabo algunas investigaciones que apuntan a establecer la influencia mutua de las variables para su estudio (Castro Solano, 2005). Asimismo, se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toda desempeñarse (House , Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

El liderazgo transaccional es entendido como la realización de un pacto entre todos los actores (Bass, 1998). Bajo esta perspectiva líder transaccional tiende a ser ideocéntrico, el “yo” es una identidad claramente independiente, separada del resto de los individuos, su concepción del “yo” es atomística.

La preocupación fundamental del líder transaccional es proteger sus intereses personales, así que la relación con los otros miembros de la organización es contractual, las metas son fijadas a través de un contrato social y la reciprocidad es su estrategia de influencia.

No obstante, aunque es posible conceder cierto nivel de integridad, también es posible identificar riesgos, ya que un líder transaccional puede llegar a asumir que el fin justifica los medios y derivado de esto puede llegar a ver a la persona como un medio para alcanzar sus fines. Su ética es situacional y teológica, ya que hacer lo correcto depende de las alternativas disponibles y la posible maximización de los beneficios (Kanungo, 2001, p. 262).

De otro lado, las estrategias de influencia de un liderazgo transaccional son motivadas por el altruismo mutuo. El líder transaccional usa su posición de poder y su capacidad de control a través del sistema de reconocimientos y sanciones para que sus colaboradores muestren la conducta requerida, su compromiso y lealtad. El líder busca así lograr su interés personal, ganar poder, estatus o beneficios haciendo que sus colaboradores cumplan con la conducta esperada.

Los colaboradores cumplen con lo esperado para obtener su recompensa y evitar posibles sanciones de parte del líder. Ambas partes resultan beneficiadas en este acuerdo, hay reciprocidad. Desde la perspectiva teológica, esta propuesta del altruismo mutuo, propia de un líder transaccional, puede considerarse íntegra en cierto nivel. Sin embargo, si el líder puede llegar a ver sólo por sus intereses, sin importarle los intereses de sus colaboradores, entonces se sitúa en una posición de riesgo en cuanto a la integridad.

Consecuentemente, es posible justificar que un liderazgo transaccional sí puede tener cierto nivel de integridad. Si el líder es justo y su colaborador se siente respetado y tratado de manera justa, no debería ser considerado como falto de integridad. Bajo estos parámetros es posible suponer que el líder transaccional reconoce al otro como una persona, y que los propósitos de ambos están conectados en términos de un proceso de negociación.

El líder transaccional que puede ejercer su poder para lograr lo que él quiere, ya no existe. El nivel de participación de las partes involucradas, la influencia compartida, los conflictos de interés entre las partes involucradas hacen más complejo el ámbito desde donde se ejerce el liderazgo. Keeley (1998, p.139) expresa que un líder no puede articular una visión de la organización sin considerar los intereses individuales de los colaboradores, la función de líder es conjugar los intereses de las partes involucradas. Según este autor, es el liderazgo transaccional lo que logra que las instituciones se muevan hacia los valores organizacionales, y no el transformacional, que implica definir nuevos valores.

En consecuencia, si bien el liderazgo transaccional presenta bases de integridad, se reconocen también los riesgos de ejercer un liderazgo carente de ella. Uno de estos riesgos es que el líder no va más allá de esta relación de reciprocidad.

El líder transaccional es indiferente al ser humano con quien está interactuando, recurre a la otra persona simplemente viéndola como alguien más (Price, 2003). Al respecto, se puede sostener que en los distintos argumentos que intentan justificar la integridad del liderazgo transaccional vemos que se expresa de manera recurrente el riesgo que tiene este tipo de liderazgo de ver a la persona como medio, esto lo hace ser considerado como un liderazgo de menor nivel de integridad.

Por ello, el líder transaccional, al hacer énfasis en sus estrategias de control y su sistema de recompensa, corre el riesgo de convertir al ser humano en máquina, o cosificarlo y aniquilarle el concepto de persona. En cambio, como se plantea

más adelante, un liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que puede considerarse con mayor nivel de integridad, ya que se centra en la persona.

Se establece que un líder transaccional manifiesta un razonamiento moral preconventional o convencional, este estilo de líder aún no ha arribado al nivel posconvencional en donde el individuo despliega su autonomía y libertad responsable, apegado a valores de carácter universal.

El Modelo de Aronson (2001), por ejemplo, clasifica el estilo de liderazgo transaccional y lo ubica dentro de una zona ética y de una zona no ética.

2.2.1.10 Supuestos que subyacen en el liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores por medio del establecimiento de metas y de promesas de recompensa por el desempeño deseado (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

En ese sentido, el líder transaccionales es quien guía y motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores principales que configuran el liderazgo transaccional se relacionan con el diseño de una recompensa contingente a los resultados (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006). En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder suministra recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas que fueron establecidas.

En consecuencia, los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información y de recompensas y aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal (Pedraja et al., 2006).

2.2.1.11 Dirección por excepción activa

Gerenciar o dirigir una institución por excepción, es una transacción correctiva y tiende a ser más ineficaz que la recompensa contingente o los componentes del liderazgo. Esta puede ser activa o pasiva.

En este rasgo del liderazgo transaccional, el líder previene cualquier desviación de lo estándar, y toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea. Este rasgo, al igual que el anterior, se basa en el uso de controles y castigos, sólo que éste lo aplica con mayor intensidad durante el proceso. El control y el posible castigo por el incumplimiento de las metas son los poderes que emplea como estrategia para el cambio de las actitudes de los colaboradores. Sin embargo, el uso de la estrategia de control basado en el poder coercitivo, genera una actitud defensiva por parte de los colaboradores.

Esta situación les recuerda a los colaboradores las consecuencias negativas que surgirían en caso de no seguir con la dirección del líder. La analogía de esta estrategia de control es la relación que se da entre el amo y el esclavo, en donde el esclavo es totalmente dependiente del amo. Con esta estrategia los colaboradores serán influidos por los intereses del líder, sin embargo, en este proceso de internalización, el colaborador es programado para pensar y conducirse de la manera en que el líder desea. El abuso de la estrategia de control destruye el concepto de la persona por resultar ser manipulador, violenta la dignidad humana, y refleja la orientación egoísta del líder (Kanungo y Mendonca, 1996).

En consecuencia, en la gerencia por excepción activa, el líder especifica las normas para su cumplimiento, así como lo que constituye el rendimiento ineficaz pudiendo castigar a los seguidores por estar fuera del cumplimiento de dichas normas. El líder se organiza para supervisar activamente desviaciones de las normas, los errores en las asignaciones de los seguidores, tomando las medidas correctivas cuando sea necesario. Un ejemplo de ítem que representa la gerencia por excepción activa es que el líder “trata de poner atención a las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos” (Bass y Riggio, 2006).

2.2.1.12 Dirección por excepción pasiva

Dirección por excepción pasiva implica esperar pasivamente las desviaciones o errores que se produzcan y tomar las medidas correctivas correspondientes. Un ejemplo de ítem que representa la dirección por excepción pasiva es que el líder “trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios” (Bass y Riggio, 2006).

En este rasgo del liderazgo transaccional, el líder toma medidas correctivas al final del proceso, aplica controles para detectar divergencias con lo estándar. El líder no mantiene una relación personal con sus colaboradores, pero puede mostrar interés por el bienestar de ellos con el fin de que laboren mejor. Como no hay una relación interpersonal, la confianza de este rasgo de liderazgo transaccional está basada en el buen funcionamiento de los mecanismos de control y en la aplicación efectiva de castigos, pero se olvida de la persona.

Sin embargo, aún los controles más sofisticados pueden ser vulnerados por una persona astuta, y los castigos no necesariamente influyen en un cambio de actitud de la persona. Por ello la organización tiene que invertir en supervisar que los controles no sean violentados, y de esta forma se van construyendo cadenas de controles cada vez más sofisticados. Aunque los controles son útiles y necesarios en las organizaciones, es importante enriquecer las relaciones con el colaborador que puedan generar confianza entre las personas.

Si la organización invierte en sistemas de control y castigos, la cadena parece interminable. En cambio, si el líder invierte en mejorar las relaciones confiables con sus colaboradores, los controles y castigos resultan innecesarios. Este argumento no se basa en lo no necesario de los controles o castigos, sino en que a fin de cuentas a través de la confianza se están formando mejores personas. En ese sentido, dirigir una institución educativa por excepción pasiva puede ser necesario y eficaz en algunas situaciones, como por ejemplo cuando la seguridad es de primordial importancia. Por el contrario, los líderes a veces deben practicar la dirección por excepción activa cuando sea necesario supervisar un gran número de subordinados que le informen directamente a éstos (Bass y Riggio, 2006).

En resumen, un liderazgo transaccional por excepción pasiva es un liderazgo con bajo nivel de integridad, ya que ignora a la persona por buscar el logro de sus fines personales.

2.2.1.13 Dirección por contingencia

Esta transacción constructiva ha sido definida para motivar eficazmente a otros a lograr mayores niveles de desarrollo y rendimiento, aunque no tanto como cualquier otro de los componentes transformacionales.

La dirección por contingencia del liderazgo implica la obtención de un acuerdo con el seguidor, de lo que hay que hacer con recompensas prometidas o reales ofrecidas a cambio para llevar a cabo satisfactoriamente la tarea. Un ejemplo de ítem del MLQ que representa la recompensa contingente es que el líder “aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados”.

La recompensa contingente es transaccional cuando la recompensa es un material, como por ejemplo un bono. Así mismo, la recompensa contingente puede ser transformacional cuando la recompensa es psicológica, tales como la alabanza (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque entre el líder y el colaborador hay una negociación recíproca de común acuerdo en cuanto a los objetivos a alcanzar. La mayoría de las relaciones de liderazgo en este rasgo se basan en el intercambio entre el líder y el colaborador en donde el colaborador recibe algo, a cambio de que dé algo al líder (Burns, 1978). Sin embargo, no hay un interés por parte del líder en satisfacer las necesidades de los colaboradores de orden más elevado. Tampoco hay atención por buscar un cambio de actitudes en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad responsable, aunque el líder puede ser honesto en la relación entre él y sus colaboradores. La efectividad del líder estará basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación. Este estilo de liderazgo es el más común en las organizaciones (Conger y Kanungo, 1998) aunque el uso sistemático del reconocimiento contingente para lograr una

conducta específica en el empleado puede resultar una situación parecida al soborno. Aunque el reforzamiento contingente ha probado su efectividad en el ámbito organizacional, también habría que reconocerse que cuando a la persona se le retira el reconocimiento contingente su conducta ya no es la deseada, ya que se ha formado una expectativa y dependencia del reforzamiento positivo.

Finalmente, se argumenta que el abuso del reforzamiento positivo puede no ser percibido por el empleado como una forma de manipulación. Esta forma de reforzamiento puede ser muy poderosa sobre el individuo, ya que la persona a quien se le manipula puede ser que ni siquiera se dé cuenta de ello, la influencia en él ha sido un proceso sutil, casi imperceptible.

En resumen, este rasgo puede caer en una estrategia de manipulación para asegurar los resultados de la organización. No hay un interés auténtico por influir positivamente en los valores de los colaboradores, tampoco hay un interés por que los colaboradores crezcan como personas.

2.2.2 Comportamiento organizacional

2.2.2.1 Definición de organización

Según Arias (2004, p.43) "Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.) técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, salud motivación, etc., de los miembros de la organización".

En la organización, los recursos humanos son los más importante, sin ellos no existe la organización, puesto que no habría a quien comunicar los objetivos y quien los lleve a cabo, a través del esfuerzo de cada uno de sus integrantes, este esfuerzo es intangible, por lo tanto no se puede medir.

Asimismo, Arias (2004) menciona que "ningún balance nos indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, experiencias, salud, motivación, conocimientos, etc.), como ningún estado de resultados arroja

ganancia o pérdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización" (p. 43).

El valor que tienen los conocimientos, las habilidades y las capacidades de cada uno de los trabajadores representan para la organización el capital humano, cuando un trabajador renuncia o lo despiden, la organización pierde una parte de su capital humano.

Las organizaciones son sistemas que están inmersos en un suprasistema, y a su vez está constituido por subsistemas, por ejemplo, el departamento de publicidad, el de ventas, contabilidad, compras, etc., cada subsistema se encuentra abierto para recibir y retroalimentar la información a cada uno de ellos.

Para que la organización alcance sus objetivos requiere de recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos. En los recursos materiales se encuentran el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario, etc., en los recursos técnicos está el organigrama, sus políticas, procedimientos, instructivos, etc., y en los recursos humanos están los trabajadores como tal, sin embargo, hay que tomar en cuenta que cuando la organización contrata a una persona, implica que aparte de su trabajo, cada uno de ellos lleva su motivación, su experiencia, sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus intereses tanto profesionales como personales.

Una organización al contratar una persona, lo hace porque la eligió de un grupo de aspirantes ya que vio en ella características especiales que le interesaron para el desempeño de las actividades de la propia organización, por lo cual la persona pone a su disposición esas características a cambio de un sueldo o salario. Los esfuerzos de los trabajadores dentro de la organización dependen de dos contratos: el primero que es el contrato de trabajo, un papel que firman ambas partes de común acuerdo en el que se especifican las condiciones de trabajo, sus prestaciones, las causas de sanciones y el sueldo a percibir, el segundo es el contrato psicológico, que es el compromiso que establece el trabajador con la

organización, sin ningún papel o firma existente pero con el cual se garantiza el mejor y mayor esfuerzo del trabajador si percibe que sus actividades ayudan a conseguir los objetivos de la organización y que estos objetivos concuerden con sus propios objetivos personales, si no existe esta concordancia, entonces el trabajador solo cumplirá con sus actividades asignadas diariamente sin dar un esfuerzo más del necesario, para que el sujeto haga su trabajo, con calidad se requiere de técnicas en la motivación del trabajo, cambio en la cultura corporativa y en la educación de los docentes.

Maier (2005, p. 91) menciona que en la organización, los docentes se pueden sentir frustrados por la supervisión o vigilancia constante durante el desarrollo de su trabajo, porque no le encuentran sentido a sus actividades, porque sus problemas o quejas no tienen una solución rápida o adecuada por parte de la administración o gerencia, porque no pueden o no quieren entender las razones que tiene la gerencia para tomar ciertas decisiones. Un empleado frustrado y con una reacción negativa puede tener algunos de los siguientes comportamientos:

- Impuntualidad, ausencias al trabajo y finalmente la renuncia.
- Trabajo sin o con poca calidad.
- No se responsabiliza por nada.
- Discusiones con sus compañeros y con la gerencia.
- Ocasiona accidentes, dañando el equipo y los productos.

Por ejemplo, un empleado frustrado origina pérdidas a la organización, por eso se busca reducir la frustración mediante el diseño de trabajos que tengan sentido, haciendo una cuidadosa selección de la persona para un puesto, haciendo un reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, mejorando las comunicaciones para que se conozcan las causas de la frustración y puedan ser eliminadas.

En cuanto a la estructura organizacional, la división y agrupación de tareas en departamentos es de gran importancia ya que: aclara la responsabilidad y autoridad, facilita la comunicación y el control, mejora la toma de decisiones, diferencia entre las actividades y pone de relieve algunas actividades especiales (Hampton, 2003, p. 304).

Existen ciertas características que dan lugar a uno u otro tipo de estructura, y son las dimensiones en las que se basan los arreglos de la estructura: formalización, centralización, jerarquía, amplitud de control o tramo de control, especialización, división de departamentos (Chiavenato, 2004, p. 133). .

En ese sentido, la estructura organizacional representa la unión de todas las actividades, integrándolas en áreas de desarrollo según el objetivo específico que persigan el integrar todos los elementos ya sea personal, recursos financieros o equipo y material, de tal forma que cada uno favorezca a un área designada. Cuando se está planeando estructurar una organización, se deben considerar algunos aspectos que comúnmente pueden afectar la organización de una empresa.

Algunas de estas contingencias son: los factores del entorno, las dimensiones anatómicas de la organización, las características de las operaciones y las consecuencias del comportamiento (Chiavenato, 2004, p. 121).

Por otro lado, la estructuración de una organización es parte fundamental de la administración, ya que establece las bases necesarias para organizar una empresa, y debe de tomar en cuenta tres condiciones: la estructura básica, los mecanismos de operación y los mecanismos de decisión.

2.2.2.2 El sistema organizacional y las políticas de gestión

En opinión de Fleishman & Bass (2005, p. 176) el sistema Organizacional y particularmente, las políticas y procedimientos de los recursos humanos, proporcionan un contexto que pueden animar o desanimar ciertas formas de comportamiento dignos de confianza.

En el mismo sentido, Anastasi (2006, p. 31) indican cuando el departamento de recursos humanos tiene una noticia y escucha lo justo basando su juicio en evidencia, los directores son más probables a mostrar un comportamiento abierto y a demostrar interés, dos formas de comportamiento digno de confianza. Esto es, las políticas de los recursos humanos son justamente una explicación posible del

comportamiento justo de un director. De esta manera las políticas de los recursos humanos pueden complicar las señales de las intenciones de un director.

Cuando las políticas se perciben justas, el comportamiento digno de confianza de un director, puede ser debido a la conformidad con las políticas de los recursos humanos o a las buenas intenciones. Esta ambigüedad, debilita los efectos del comportamiento digno de confianza, compensando la tendencia de los docentes a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al director. En contraste, cuando las políticas de los recursos humanos son percibidas injustas sirven para desanimar el comportamiento digno de confianza de un director, y esto se verá más claramente debido a las intenciones favorables del director. En este caso, la extensión del compromiso del director en el comportamiento digno de confianza de los directivos, puede fuertemente compensar la tendencia de los docentes a atribuir la responsabilidad de un evento negativo al director.

En tanto, Graham (2004, p. 212) sostiene que cada director o administrador tiene un estilo de comportamiento, el cual se refleja en cada uno de sus mensajes, para que el estilo lo identifique, el director debe de: firmar el mensaje, éste deberá utilizar palabras concretas y quizá también emplear un poco de buen humor. Psicológicamente el desarrollo del comportamiento puede afectar las actividades de los docentes así como el nivel de comprensión y el apoyo que brindan a las políticas de la gerencia.

Como sucede en todos los ámbitos de la sociedad, dentro de las organizaciones, los nuevos directores o administradores critican a sus predecesores de no tener una visión de las causas de los problemas, antes de que se convirtieran en conflictos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las primeras organizaciones las formaron hombres sencillos, cuyo objetivo era principalmente proveer el sustento para él y su familia, las actuales organizaciones tienen otros objetivos y sus directores son personas con muchos más estudios y experiencia que los primeros, precisamente estos nuevos directores son los que se han dado cuenta de la importancia que tiene el comportamiento organizacional, de cómo la retroalimentación de los docentes sirve para planear sus comunicaciones.

Asimismo Neves (2003, p.43) menciona que las instituciones educativas más grandes comunican más información, más seguido y más personas, que las instituciones educativas más chicas.

Según Goldhaber (2004, p. 63), los directores de instituciones educativas esperan una mejoría en las relaciones internas de la organización y un reclutamiento de directores con una calidad más alta. Que la política de comportamiento actual y la ideal tiene una gran diferencia, por lo que los nuevos directores buscan que en futuro el comportamiento de las instituciones educativas se incremente; el 80 por ciento piensa que esto sucederá en cinco años, menos del 89 por ciento piensan únicamente que debe aumentar. Los directores de las instituciones educativas más grandes esperan aumentos, en tanto los de las instituciones educativas más pequeñas no. Y por último, se espera que los jefes directores se involucren más en el comportamiento para disminuir la diferencia entre la práctica actual y la "ideal".

En tal sentido, el comportamiento da a conocer los objetivos de la organización, si un trabajador se identifica con estos objetivos, entonces se puede esperar de él una mayor productividad y motivación en el desempeño de su trabajo, el comportamiento también armoniza y equilibra las relaciones entre el dueño de la empresa y los trabajadores. A pesar de ello, algunos directores, expresan su objeción para proporcionar información completa a los trabajadores, y algunas de sus razones a esta negativa son:

- a) Posibilidad de fuga de información confidencial que beneficie a la competencia.
- b) La información es poder, entre más saben los trabajadores y los sindicatos, es más vulnerable el director o director.

Sin embargo, los puntos anteriores sirven para que la organización establezca la cantidad de información que se va a difundir, determinar las personas a las que se comunicará la información y decidir el mejor momento para comunicar información sumamente delicada.

Gordon (2003, p. 43), en un estudio realizado para observar la actitud de los trabajadores, examina el comportamiento de las organizaciones con su personal y algunas conclusiones obtenidas dan cuenta que hay una relación muy fuerte entre los trabajadores bien informados y un alto nivel de satisfacción en el trabajo, tomando en cuenta la moral y el ausentismo, entre otras cosas. Los trabajadores bien informados y sus representantes sindicales son más realistas en las negociaciones de salarios, en el aspecto de la capacidad financiera de la organización para atender las reclamaciones. El desempeño del trabajador (efectividad y energía) depende del grado de identificación que tiene con los objetivos de la entidad o de su temor a perder el trabajo.

Según Rodríguez (2003, p. 71) la información que esperan los trabajadores, es la situación en general de la organización en la que trabajan y la información del ambiente social y económico de la organización.

Algunos de los canales que los directores emplean para difundir la información son: a) representantes de los trabajadores; b) niveles jerárquicos en forma descendente (Directores, profesores, etc.): c) medios de comportamiento internos, (informes anuales a los trabajadores, periódicos de los docentes, tablero de boletines, etc.).

Los canales presentan ciertos inconvenientes, por ejemplo, los dos primeros pueden distorsionar la información, en tanto que el tercero puede resultar muy impersonal y no se puede recoger las impresiones de los trabajadores para tener la retroalimentación necesaria.

Para poder comunicarse efectivamente el emisor, debe reconocer el tipo de receptores a los que va a informar, así como decidir si esta información es muy amplia o restringida, que no se oponga a los objetivos de la empresa ni a su Filosofía, debe existir concordancia entre los objetivos de la organización y las necesidades e intereses de los grupos a los que se les comunicará la información. En caso contrario, este comportamiento puede ser contraproducente.

A decir de Maier (2003, p. 84), el comportamiento organizacional constituye una de las bases de la organización, si no existiera el comportamiento no sería posible su existencia ya que cada uno de sus miembros perseguiría un objetivo individual para satisfacer únicamente sus propias necesidades, el comportamiento es tan importante como se mencionó en la evolución del ser humano que es lo que ha permitido que se desarrollen las sociedades y dentro de ellas las organizaciones, que son la base de la economía de cualquier país.

El comportamiento organizacional ha sido motivo de estudio para muchos autores, considerando a la organización como un sistema abierto que recibe y transmite información tanto de sus miembros como del medio ambiente en el cual se encuentra inmersa, tenemos la primera clasificación: comportamiento interno y comportamiento externo.

El comportamiento externo es el que se genera entre la organización, sus proveedores, clientes, gobierno, y todas aquellas personas o entidades interesadas en la información y productos o servicios que se generan dentro de la organización.

El comportamiento interno es el que se establece entre todos los miembros de la organización, y fluye en todas direcciones para que todos estén informados correctamente acerca de los objetivos y puedan participar activamente (Maier, 2005).

Consecuentemente, el comportamiento humano busca resultados, objetivos o fines con los cuales van a satisfacer sus necesidades. Después de los estudios se reconoció las necesidades sociales y las necesidades del ego en los seres humanos, se hicieron patente que un trabajador no solo trabaja por dinero, lo hace además, por la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales, entonces la administración científica dio paso al movimiento de las relaciones humanas. Empero, no existen estudios que puedan decir cuáles son los efectos de las recompensas monetarias para poder motivar a los trabajadores.

2.2.2.3 El comportamiento organizacional

Un aspecto interesante al revisar la teoría de sistemas aplicada a la comprensión de las organizaciones es el concepto de proceso. Un sistema abierto es un objeto que mantiene relaciones sustanciales y trascendentales para ese objeto. No es el simple problema de la ubicación de un objeto en un ambiente, sino que ha sido producto complejo de formación a partir de ese ambiente.

En este sentido, Morin (1997) insiste en que la organización y el sistema son producto del caos y el desorden, ello significa que en un ambiente desordenado social, y sólo de él, nace la organización como un producto social; los elementos que originalmente eran parte del caos, entran a una nueva lógica en el caso de la organización. Ésta es una interesante perspectiva para la investigación de la génesis de las organizaciones, no sólo como un problema de prehistoria, sino como un problema de la vida y la muerte de las organizaciones.

Ahora bien, la génesis de la organización arrastra múltiples elementos de ese medio que guardan una relación con él. De allí el surgimiento de los procesos, que podrían equipararse a las formas de articulación de lo organizado con el ambiente. Se toman elementos que se aplican en la organización y que son devueltos al ambiente como otros elementos que él requiere, pero así mismo, otros que conoceríamos como desechos. Ese concepto de proceso va a reestructurarlos planteamientos de las funciones organizacionales tal como las planteaba Fayol en 1916 y la administración tradicional (Morín, 1997).

Así, el proceso será la acción de transformación de los elementos del sistema sobre otros elementos obtenidos del medio para cambiar su naturaleza o función y devolverlos al ambiente.

En el proceso se integran los individuos, los insumos, las herramientas, equipos e instrumentos, y las condiciones en las cuales se da ese proceso. En el proceso confluyen todos los componentes de una organización, de allí que estén incorporados lo psicológico, lo social, lo económico, lo tecnológico, lo cultural, los que se integran en el proceso mismo, es decir, éste es multidisciplinar. De tal

forma, se podría sostener que la dinámica del conocimiento sobre la organización y el comportamiento organizacional va a girar sobre esas temáticas, teorías como la de la Contingencia, modelos como Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, incluso las llamadas modas como Coaching, Reingeniería, Outsourcing, tratarán de integrar en sus concepciones el nuevo nivel del problema. Pero mientras esto pasa, la teoría va buscando mejores grados de comprensión que lleva a formular con mayor pericia, cuál es el problema.

Ya han sido identificados el individuo, el grupo, la organización y el ambiente en un solo objeto, la organización, pero, entonces, cómo realizar la integración de tales dimensiones, sin caer, por un lado, en las cancelaciones, ni por el otro, en las integraciones artificiales. He aquí el nivel al cual deberá llegar la discusión sobre el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional fue definido por Gordon (1997), como los actos y actitudes de las personas en las organizaciones, de donde se deriva un acervo de conocimientos; mientras Davis y Newstrom (1999) expresan que el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas y grupos actúan dentro de las organizaciones, y que es influenciado por la actuación administrativa de los gerentes, por las condiciones organizacionales percibidos por los empleados y en parte por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Según Robbins (1999), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos y grupos conjuntamente con la estructura tienen sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización, con el propósito de aplicar conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia en las actividades desempeñadas en la misma. Su filosofía, se apoya y orienta hacia el recurso humano, a fin de mejorar el ambiente, para hacerlo más humano y para ayudar a las personas a desarrollar su potencial.

En tal sentido, las definiciones expuestas entre diferentes autores presentan similitud en cuanto que consideran que el recurso humano y su actuación en las

organizaciones en la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia para incrementar la productividad en la organización.

Consecuentemente, el estudio del comportamiento organizacional considera tres elementos:

1. El individuo.- cuyo comportamiento está influenciado por la conducta (percepción, actitud, personalidad y aprendizaje), por el sistema personal (habilidades, experiencias, valores, metas, tensiones y ajustes al logro) y por el desarrollo de la conducta hacia metas motivación).
2. Grupos de trabajo, que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación.
3. La estructura y los procesos.

Robbins (1999) y Martínez (2000) consideran tres variables: **a)** productividad, entendida como la eficacia (logro de metas) y la eficiencia (reducción de costos); **b)** ausentismo laboral; **c)** satisfacción en el trabajo que comprende el equilibrio entre cantidad de recompensas y el esfuerzo realizado.

Así mismo, tres tipos de actitudes incrementan la productividad: **a)** la satisfacción en el trabajo (actitudes positivas relacionadas con el nivel de satisfacción del individuo); **b)** el compromiso con el trabajo (grado de valoración que el individuo tiene de sí mismo); **c)** compromiso con la organización (identificación con las metas y objetivos de la organización).

2.2.2.4. Objetivos del comportamiento organizacional

Para Pérez (2007), los principales objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, dentro del entorno organizacional.

❖ **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

❖ **Entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del

comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

❖ **Predecir** el comportamiento futuro de los empleados, es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones).

❖ **Controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Estos aspectos deben ser de interés y ser constantemente monitoreados por la gerencia, quien cumple un rol muy importante dentro de una organización y es quien debe tener claridad sobre la aplicación de los aspectos anteriormente señalados ya que dentro de sus actividades propias se encuentran la dirección, organización y control de la Institución.

Es por esto que, la administración superior debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas, con el fin de determinar cuál es el comportamiento organizacional de la Institución que lidera, para potenciar los conocimientos y la experiencia adquirida por los funcionarios (Pérez, 2007).

Según Robbins (2004), uno de los mayores retos que en nuestros días deben enfrentar los gerentes es el estudio del comportamiento organizacional, lo cual implica que la organización se adapte a los sujetos que la integran que sean diferentes, ya que indudablemente el aspecto humano es el más importante, para que la organización alcance los fines para los cuales fue creada, por lo que esto podría constituirse en un factor crítico para las organizaciones que tienen su principal inversión en el recurso humano.

2.2.2.5. Recursos humanos y comportamiento organizacional

Según Davis (2005, p. 165), la interpretación del comportamiento de un individuo, depende del contexto en el que ocurre. En algunos casos el contexto puede crear cierta ambigüedad, tomando en cuenta la motivación subyacente y las acciones de una persona, consecuentemente, el comportamiento se vuelve menos informativo, con respecto a la responsabilidad del acontecimiento.

Por lo tanto, cuando el contexto se obscurece, su significado, el comportamiento digno de confianza de los directivos puede ser menos probable para atenuar la tendencia de los docentes a atribuir la responsabilidad de episodios negativos al director. Por ello, para Davis (2004, p. 134), dos principios del proceso de la atribución, aumento y disminución describen como el contexto puede afectar ambiguamente el significado del comportamiento confiable y la interpretación final de episodios negativos.

Según el principio de aumento, las causas pueden facilitar o inhibir el comportamiento. Cuando dos influencias conflictivas están presentes, la gente probablemente dará más peso a la causa facilitadora, razonando que la influencia tiene lo bastante para vencer la causa inhibitoria. De esta manera, los individuos, probablemente atribuirán un comportamiento deseado a una persona, cuando ocurre en un contexto que desanime o inhiba el comportamiento. Según el principio de disminución, los individuos desatienden una causa dada cuando existe otra causa creíble. De esta manera, cuando se obliga a dos fuerzas a estar presentes en un sitio, observamos que es más probable que la contribución del individuo disminuya, en lugar de atribuir la acción a la situación.

Tomando juntos, estos principios sugieren que cuando las fuerzas circunstanciales estimulan el comportamiento digno de confianza de los directivos, como el comportamiento abierto y la demostración de interés, ellos crean ambigüedades acerca de la causa del comportamiento del director, haciendo poco probable la disminución de la tendencia de los docentes a atribuir la responsabilidad de episodios negativos al director.

Sin embargo, cuando las causas circunstanciales disminuyen el comportamiento digno de confianza de los directivos, ellos crean un contraste en el cual el comportamiento es focal, proporcionando una señal relativamente inequívoca en cuanto a la intención del director. En este, caso el comportamiento digno de confianza del director es probablemente influenciar fuertemente atribuciones y disminuir la tendencia de los docentes a culpar al director por el evento.

2.2.2.6 Comportamiento organizacional en instituciones educativas

A decir de Martínez y Nosnik (2006, p. 77), "el comportamiento se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta".

Cuando alguien comunica algo es con la intención de modificar o reformar un comportamiento de la persona que está recibiendo la comunicación, ya sea en opinión, actitud o conducta.

Por su parte, Drucker (2004, p. 273), menciona que el comportamiento efectivo consta de cuatro partes: saber que decir, saber cuándo decirlo, saber a quién decirlo y saber cómo decirlo, la ausencia de alguno de estos elementos indica que no puede existir el comportamiento. La primera necesidad que tenemos para utilizar el comportamiento, es la de expresar un sentimiento, una vez que lo liberamos, estamos en condiciones de transmitir efectivamente una instrucción o deseo, mediante la selección de las palabras a utilizar en el mensaje.

En ese sentido, el comportamiento organizacional de acuerdo con Martínez y Nosnik, (2006, p.90) es "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte a través de uno o varios mensajes". Los mismos autores sostienen que una organización con un buen comportamiento; tiende a generar mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus docentes. Haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificadas y participarán más en la organización.

Los nuevos directores de instituciones educativas poseen muchos más estudios que los antiguos, asimismo poseen una visión diferente de lo que deben ser la comportamiento en las organizaciones, se interesan por todo lo que represente una evolución o cambio en la administración de empresas.

Los directores son el punto intermedio entre los directores (quienes toman las decisiones), y los trabajadores o docentes (quienes desarrollan los programas), esto conlleva a que dentro de la eficiencia del director se ubique la manera en que se comunica con los demás. Entonces, el director requiere conocer el proceso de comportamiento y la utilidad práctica que ésta tiene en su trabajo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

El comportamiento dentro de las organizaciones debe de ser eficiente y oportuna, en el caso contrario, la organización no funciona adecuadamente y se pone en riesgo su supervivencia. Este comportamiento sirve para que las organizaciones se transformen y evolucionen, adecuándose al suprasistema en el cual se encuentran. El comportamiento puede ser en un sentido o en dos sentidos en, la primera, no espera una respuesta, sirve para asuntos urgentes, por ejemplo: cartas, avisos, en la segunda si se espera una retroalimentación, porque generalmente son asuntos complicados, se puede dar a través de entrevistas y pequeñas reuniones.

De otro lado, Gómez y Saldaña (2006, p. 132) acotan que "el comportamiento es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales.

Dentro de toda organización el comportamiento fluye a través de las relaciones humanas, y para que estas relaciones sean positivas, es necesario que exista la confianza, en el caso de los directores o directores y docentes, esto significa lograr que la gente crea en lo que dice el director y que los docentes esperen que cualquier promesa que haga, la cumpla.

Un buen comienzo para lograr esta confianza entre directores y docentes puede ser que, cuando los primeros dejan claro que los docentes existen dentro de la organización y que es capaz de reconocer en cada uno ellos a una persona con nombre y características específicas, que no forman parte de las máquinas con las que trabajan dentro de la organización.

Obviamente la confianza no se logra de un día para otro, es un proceso que requiere de mucho tiempo, incluso años, tiempo en el cual, el director tiene que demostrar que lo que dice es verdad y que sus promesas las cumple, la confianza no está basada en lo que se dice sino en lo que se hace.

2.2.2.7. Comportamiento organizacional y desempeño laboral

Las organizaciones son entes vivos y su vitalidad radica en las personas que las integran, es por ello que se habla de un comportamiento organizacional, es decir del comportamiento de un grupo de individuos.

El Comportamiento Organizacional es una ciencia aplicada ya que su estudio se apoya en disciplinas bien definidas y establecidas como la psicología, la sociología y la ciencia política. Estudia los sucesos derivados de las conductas de las personas, ya sea individual, grupal o a nivel organización.

En ese sentido, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, 2004, p. 7).

Es un método importante para el análisis sistemático de conductas que ayuden a explicar y predecir el comportamiento: condiciones que impidan el desempeño eficaz, factores de personalidad, motivadores, satisfacción laboral, toma de decisiones, diseño del trabajo, estrés laboral, el cambio, el poder, el ambiente político, y muchos otros aspectos en donde los principales actores son las personas que forman parte de la organización.

2.3 Definición de términos

Administración

Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas. Proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia sus metas.

Administración educativa

Realizar acciones administrativas en el campo de la educación, ya sea en las instituciones educativas o afines.

Calidad

Conjunto sistémico e integral de elementos que conforman las características de una entidad y le confieren la aptitud para satisfacer los requerimientos o necesidades explícitas o implícitas que son objeto de sus funciones.

Comportamiento

El comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas con relación a su entorno. Puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado.

Comportamiento organizacional

Está referido a la manera de proceder de los sujetos que conforman una organización y tiene que ver con las normas, políticas y visión de la organización.

Docente

Profesional de la educación. Se encarga del aprendizaje de los sujetos a través de un proceso de enseñanza y en donde intervienen recursos manejables por el docente y por el alumno con orientación pedagógica.

Educación

Es el desarrollo físico, mental y social del individuo a través de la instrucción, el estudio y las influencias ambientales, conocimientos, actitudes y habilidades, adquirido por estos medios.

Efectividad

Cuantificación del logro de la meta. Puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea.

Eficacia

Capacidad para lograr un determinado fin, empleando diversos medios posibles. Está relacionado con la utilización de recursos, en forma óptima, para el logro de objetivos.

Eficiencia

Etimológicamente proviene del latín eficiencia: acción fuerza, virtud de producir. Se define a la eficiencia como el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Gestión

Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Gestión institucional

Actividades administrativas de la institución que se desarrollan con la finalidad de mejorar la calidad de gestión y la educación que se brinda.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos.

Liderazgo transaccional

Es cuando el líder de una organización afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una relación de esfuerzos y resultados entre el líder y sus seguidores.

Organización

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: (X) LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Cuadro N° 1

Dimensiones e indicadores de la variable independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Dirección por excepción pasiva	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas correctivas • Aplica controles • Detecta divergencias • Relaciones interpersonales • Interés por el bienestar • Mecanismos de castigos • Generación de confianza • Fines personales
	Dirección por excepción activa	<ul style="list-style-type: none"> • Desviación de lo estándar • Colaboración en línea • Controles y castigos • Poder coercitivo • Intereses del líder • Consecuencias del poder coercitivo
	Dirección por contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación recíproca • Satisfacción de necesidades • Mecanismos de motivación • Manipulación • Acuerdos pactados

VARIABLE DEPENDIENTE: (Y) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 2

Dimensiones e indicadores de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Y ₁ : Dirección y estímulo de la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento de trabajo • Distribución del trabajo • Claridad en funciones • Metas de trabajo • Información que se brinda • Calidad de trabajo • Obligaciones • Ideas de mejora
	Y ₂ : Trabajo en equipo y solución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Competencia laboral • Discusión de problemas • Solución de problemas • Adopción de soluciones
	Y ₃ : Realización personal y reconocimiento de la aportación	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocinio • Realización profesional • Ingenio y creatividad • Orgullo • Trabajo de calidad • Dedicación • Buen desempeño
	Y ₄ : Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Sugerencia de ideas • Consulta con superiores • Revisión de trabajos • Ambiente laboral • Condiciones de trabajo • Satisfacción • Mejora de condiciones laborales

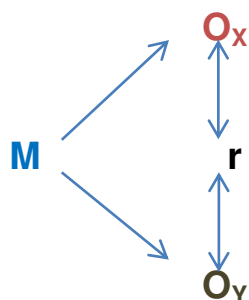
3.2 Tipificación de la investigación

La presente investigación se tipifica según los siguientes criterios:

- **Por su paradigma:** Investigación cuantitativa, porque se usarán datos numéricos (estadísticos) para la comprobación y veracidad del estudio.
- **Por su tiempo:** Investigación de corte transversal, para realizar la medición de las variables, porque el estudio se elaborará en un periodo corto.
- **Por su profundidad:** Investigación correlacional, porque en el estudio se manipularon y midieron las variables (dependiente e independiente).

3.3 Diseño de investigación

Asume el diseño correlacional y se manifiesta con el siguiente diagrama:



Donde:

M es la muestra de investigación

O_x es la observación de la variable X: Liderazgo transaccional

O_y es la observación de la variable Y: Comportamiento organizacional

r es el grado de relación entre ambas variables

3.4 Estrategia para la prueba de hipótesis

Los resultados de la investigación son contrastados con las hipótesis aplicando el Coeficiente de relación de Spearman (Rho) por tratarse de variables cualitativas, la misma que determina la existencia de una relación positiva o negativa a un nivel de 95% (0,95) de confiabilidad y 5% (0,05) de significancia entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

3.5 Población y muestra

La población está conformada por un total de 106 entre docentes y directivos de las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

La muestra está conformada por la totalidad de la población, es decir, por 106 docentes y directivos, (99 docentes y 07 directivos) elegida de manera intencional no probabilística:

Cuadro N° 3

Muestra de estudio

N°	Instituciones Educativas	Directivos	Docentes
1	“Ramón Castilla”	3	30
2	Túpac Amaru”	4	69
	TOTAL	07	99

FUENTE: Estadística de la UGEL 04.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el trabajo de campo, que consistió en la recopilación de datos mediante la aplicación de los reactivos, se hizo uso de la técnica de la encuesta a la muestra de investigación conformada por 99 docentes y 07 directivos de la instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Se aplicaron dos instrumentos (cuestionarios), cuyas fichas técnicas se presentan a continuación:

Ficha técnica:

Nombre:

Cuestionario para determinar el liderazgo transaccional en instituciones educativas.

Adaptación:

Bach. Teresa Quesada Susaníbar.

Descripción:

Instrumento que mide el liderazgo transaccional en instituciones educativas públicas en tres dimensiones: Dirección por excepción pasiva, Dirección por excepción activa y Dirección por contingencia. Está conformado por 40 ítems, con una escala tipo Likert: siempre = 3, muchas veces = 2, pocas veces = 1 y nunca = 0. Los ítems presentan tendencia positiva por lo que utiliza la misma escala para todo el constructo.

Aplicación:

Individual y/o colectiva. Individuos mayores de 20 años que se laboran en organizaciones educativas.

Tiempo de duración:

Promedio 20 minutos.

Validez:

El instrumento presenta una validez en el rubro “muy bueno” con una puntuación promedio de 80% a través de juicio de expertos (dos jueces), quienes validaron la consistencia interna del instrumento.

Confiabilidad:

El instrumento presenta un alfa de Cronbach de 0,694 lo que indica que es confiable para medir el liderazgo transaccional en instituciones educativas públicas.

CONFIABILIDAD CON EL ALFA DE CRONBRACH

Resumen del procesamiento de los casos				Escala de valores	
		N	%	Coeficiente	Relación
Casos	Válidos	7	100,0	0.00 a +/- 0.20	Despreciable
	Excluidos ^a	0	,0	0.2 a 0.40	Baja o ligera
	Total	7	100,0	0.40 a 0.60	Moderada
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.				0.60 a 0.80	marcada
				0.80 a 1.00	Muy Alta

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,694	28

Ficha técnica:**Nombre:**

Cuestionario para medir el comportamiento organizacional en instituciones educativas.

Adaptación:

Bach. Teresa Quesada Susaníbar

Descripción:

Instrumento que mide el comportamiento organizacional a través de 3 dimensiones: a) Dirección y estímulo de la excelencia, b) Trabajo en equipo y solución de conflictos, c) Realización personal y reconocimiento a la aportación, d) Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo. con una escala tipo Likert: siempre = 3, muchas veces = 2, pocas veces = 1 y nunca = 0. Tiene un total de 30 ítems, distribuidos a razón de 10 ítems por cada dimensión.

Aplicación:

Individual y/o colectiva. Individuos mayores de 20 años que se laboran en organizaciones educativas.

Tiempo de duración:

Promedio 20 minutos

Validez:

El instrumento presenta una validez en el rubro “muy bueno” con una puntuación promedio de 80% a través de juicio de expertos (dos jueces), quienes validaron la consistencia interna del instrumento.

Confiabilidad:

El instrumento presenta un alfa de Cronbach de 0,986 lo que indica que es confiable para medir el liderazgo transaccional en instituciones educativas públicas.

CONFIABILIDAD CON EL ALFA DE CRONBRACH

Resumen del procesamiento de los casos				Escala de valores	
		N	%	Coeficiente	Relación
Casos	Válidos	99	100,0	0.00 a +/- 0.20	Despreciable
	Excluidos ^a	0	,0	0.2 a 0.40	Baja o ligera
	Total	99	100,0	0.40 a 0.60	Moderada
				0.60 a 0.80	marcada
				0.80 a 1.00	Muy Alta

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	75

3.7 Procesamiento de la información

Los datos son analizados con el software estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), versión 21, mediante el cual se construyó una base de datos, de ambas variables de estudio. Con los datos se hicieron sumatorias por dimensiones y se establecieron rangos para otorgar a las variables una cualificación.

A través de la estadística descriptiva se construyen tablas de frecuencias y se presentan figuras a fin de analizar e interpretar los datos. Asimismo, con la estadística inferencial se procede a la prueba de hipótesis, tanto general como específicas, haciendo uso del Rho de Spearman, estadígrafo que sirve para variables cuantitativas.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE
LA HIPÓTESIS

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos.

A continuación se presentan los resultados de la investigación en las dos variables: Liderazgo transaccional y comportamiento organizacional en las instituciones educativas: Ramón Castilla y Túpac Amaru, del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo han sido tabulados y se establecieron niveles a fin de establecer la correlación. Dichos niveles se establecieron de acuerdo a la puntuación de la escala, creándose rangos por dimensiones y por la variable en general.

4.1.1 Resultados de la variable: Liderazgo transaccional

ENCUESTA A DOCENTES

VARIABLE: INDEPENDIENTE

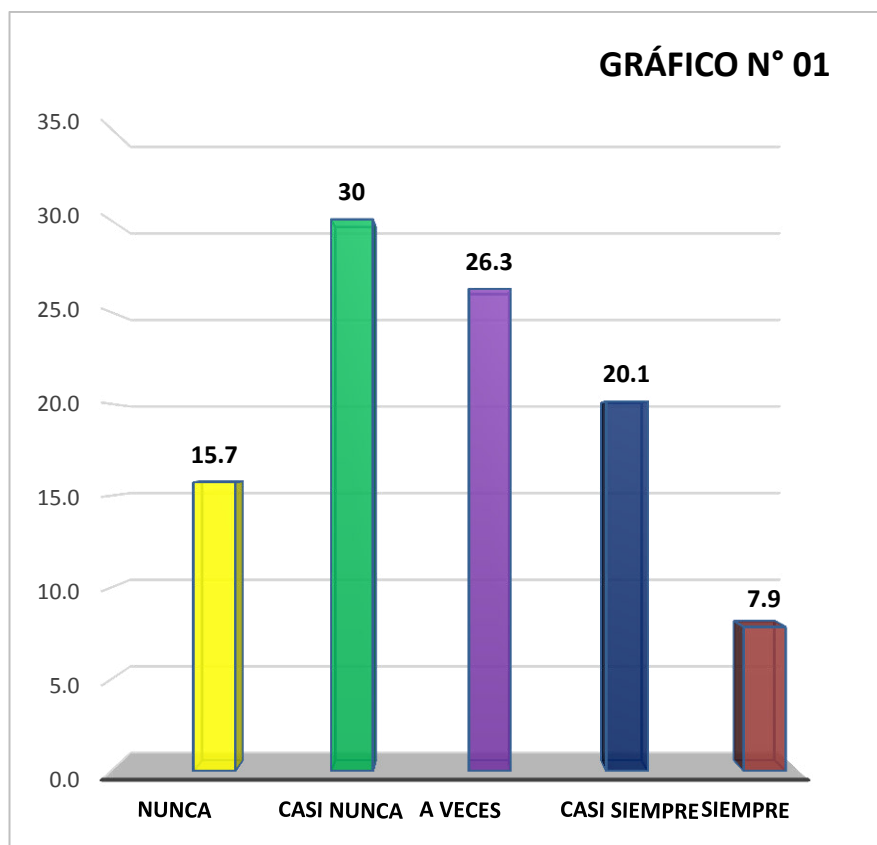
DIMENSIÓN (1): DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA

CUADRO N° 01

(Encuesta a docentes)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. El director toma medidas correctivas durante el proceso	22	22.2	27	27.3	21	21.2	24	24.2	5	5.1
2. Toma medidas correctivas al final del proceso educativo	12	12.1	38	38.4	22	22.2	21	21.2	6	6.1
3. Aplica controles en el proceso	17	17.2	37	37.4	15	15.2	23	23.2	7	7.1
4. Aplica controles al finalizar el proceso	17	17.2	39	39.4	16	16.2	21	21.2	6	6.1
5. Detecta divergencias con lo estándar a través de controles	23	23.2	36	36.4	15	15.2	19	19.2	6	6.1
6. Presiona para que se detecten las divergencias en la institución educativa	22	22.2	30	30.3	22	22.2	18	18.2	7	7.1
7. Evita mantener una relación interpersonal con el profesor	18	18.2	30	30.3	26	26.3	19	19.2	6	6.1
8. Muestra interés por el bienestar de los trabajadores	24	24.2	30	30.3	20	20.2	19	19.2	6	6.1
9. A través de la búsqueda de bienestar busca que laboren mejor	15	15.2	33	33.3	27	27.3	16	16.2	8	8.1
10. Aplica mecanismos de castigo al personal que está en contra del director	14	14.1	33	33.3	26	26.3	18	18.2	8	8.1
11. Los mecanismos de castigo busca que el docente sea aliado del director	9	9.1	30	30.3	30	30.3	21	21.2	9	9.1
12. Las sanciones influyen en el cambio de actitud de la persona castigada	8	8.1	26	26.3	33	33.3	16	16.2	16	16.2
13. Busca generar la confianza con el personal	9	9.1	21	21.2	44	44.4	17	17.2	8	8.1
14. Busca mayor apoyo de sus colaboradores	9	9.1	32	32.3	27	27.3	22	22.2	9	9.1
15. Considera que al director le interesa lograr lo que él busca	15	15.2	14	14.1	39	39.4	23	23.2	8	8.1
16. Cree que no le interesa las personas sino los fines que persigue	15	15.2	20	20.2	33	33.3	22	22.2	9	9.1
Porcentaje promedio		15.7		30		26.3		20.1		7.9

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 03 se observa que el 30% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay dirección por excepción pasiva en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 26.3% indican que a veces, asimismo el 20.1% señalan que casi siempre, por otro lado el 15.7% indican que nunca y el 7.9% de los encuestados manifiestan que siempre hay dirección por excepción pasiva en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

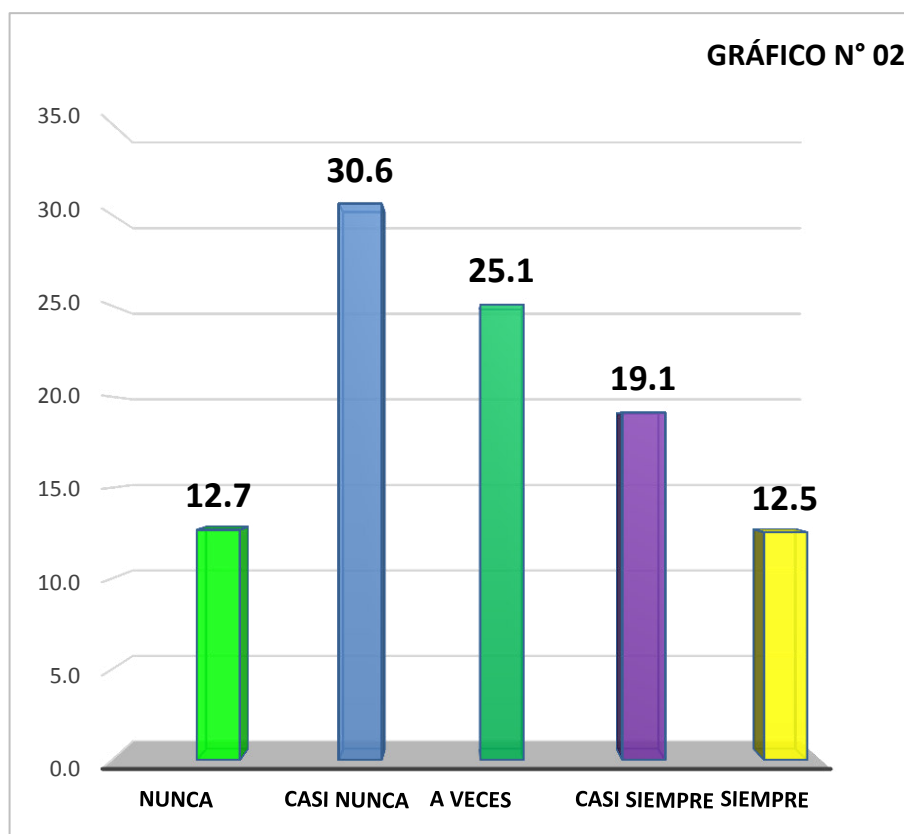
DIMENSIÓN (2): DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA

CUADRO N° 02

<i>(Encuesta a docentes)</i>	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
17. Previene cualquier desviación de lo estándar en la institución educativa	21	21.2	14	14.1	27	27.3	25	25.3	12	12.1
18. Toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea	9	9.1	27	27.3	20	20.2	28	28.3	15	15.2
19. Usa controles y sanciones durante el proceso	9	9.1	32	32.3	12	15.2	22	22.2	21	21.2
20. Aplica controles y castigos al final del proceso	6	6.1	33	33.3	17	17.2	22	22.2	21	21.2
21. Muestra poder a través de castigos por incumplimiento de las metas	17	17.2	27	27.3	12	12.1	22	22.2	21	21.2
22. Muestra su poder para buscar el cambio de actitudes del personal	3	3.0	41	41.2	18	18.2	19	19.2	18	18.2
23. El poder coercitivo que aplica genera una actitud defensiva en el personal	12	12.1	24	24.2	29	29.3	16	16.2	18	18.2
24. Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas	15	15.2	30	30.3	24	24.2	24	24.2	6	6.1
25. Quienes son contrarios al director pagan las consecuencias	15	15.2	32	32.3	30	30.3	16	16.2	6	6.1
26. Considera que esta estrategia es como la analogía amo y esclavo	15	15.2	33	33.3	29	29.3	16	16.2	6	6.1
27. Con esta estrategia los colaboradores serán influidos por los intereses del líder	12	12.1	41	41.4	24	24.2	16	16.2	6	6.1
28. Esto hace que el colaborador piensa y se conduce de la manera en que el líder desea	12	12.1	33	33.3	29	29.3	16	16.2	9	9.1
29. Cree que el abuso de la estrategia de control destruye el concepto de la persona	6	6.1	41	41.4	27	27.3	16	16.2	9	9.1
30. Considera que resulta manipulador, violenta la dignidad humana	27	27.3	15	15.2	35	35.4	13	13.1	9	9.1
31. Cree que esta forma de liderazgo refleja la orientación egoísta del líder	9	9.1	32	32.3	36	36.4	13	13.1	9	9.1
Porcentaje promedio		12.7		30.6		25.1		19.1		12.5

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 02 se observa que el 30.6% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay dirección por excepción activa en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 25.1% indican que a veces, asimismo el 19.1% señalan que casi siempre, por otro lado el 12.7% indican que nunca y el 12.5% de los encuestados manifiestan que siempre hay dirección por excepción activa en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

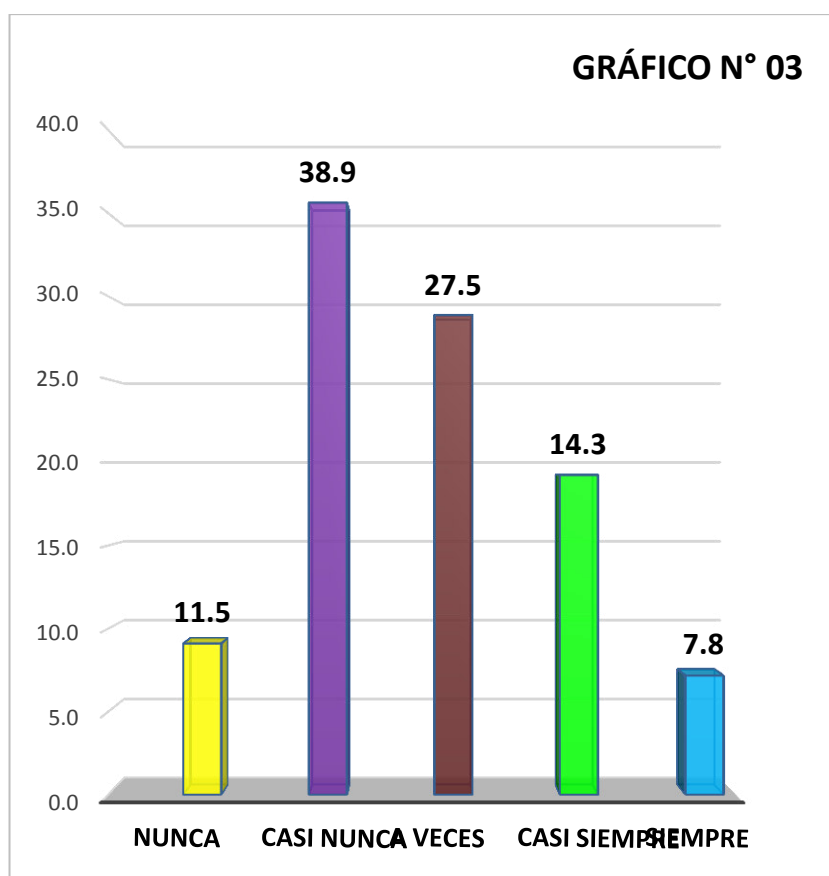
DIMENSIÓN (3): DIRECCION POR CONTINGENCIA

CUADRO N° 03

<i>(Encuesta a docentes)</i>	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
32. Existe negociación entre el líder y algunos colaboradores	15	15.2	27	27.3	30	30.3	18	18.2	9	9.1
33. Considera que la negociación es recíproca de común acuerdo	9	9.1	38	38.4	24	24.2	19	19.2	9	9.1
34. Esta negociación busca objetivos que más le interesan al director	21	21.2	38	38.4	18	18.2	13	13.1	9	9.1
35. El colaborador recibe algo a cambio	9	9.1	44	44.4	24	24.2	13	13.1	9	9.1
36. Al director no le interesa satisfacer las necesidades del colaborador de orden elevado	12	12.1	47	47.5	18	18.2	13	13.1	9	9.1
37. Busca cambiar la actitud en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad	6	6.1	42	42.4	32	32.3	13	13.1	6	6.1
38. La efectividad del líder está basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación	12	12.1	39	39.4	29	29.3	13	13.1	6	6.1
39. Considera que el uso sistemático de la motivación puede resultar como un soborno	6	6.1	39	39.4	35	35.4	13	13.1	6	6.1
40. Cree que se refuerza una dependencia del colaborador hacia el director	12	12.1	33	33.3	35	35.4	13	13.1	6	6.1
Porcentaje promedio		11.5		38.9		27.5		14.3		7.8

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 03 se observa que el 38.9% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay dirección por contingencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 27.5% indican que a veces, asimismo el 14.3% señalan que casi siempre, por otro lado el 11.5% indican que nunca y el 7.8% de los encuestados manifiestan que siempre hay dirección por contingencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

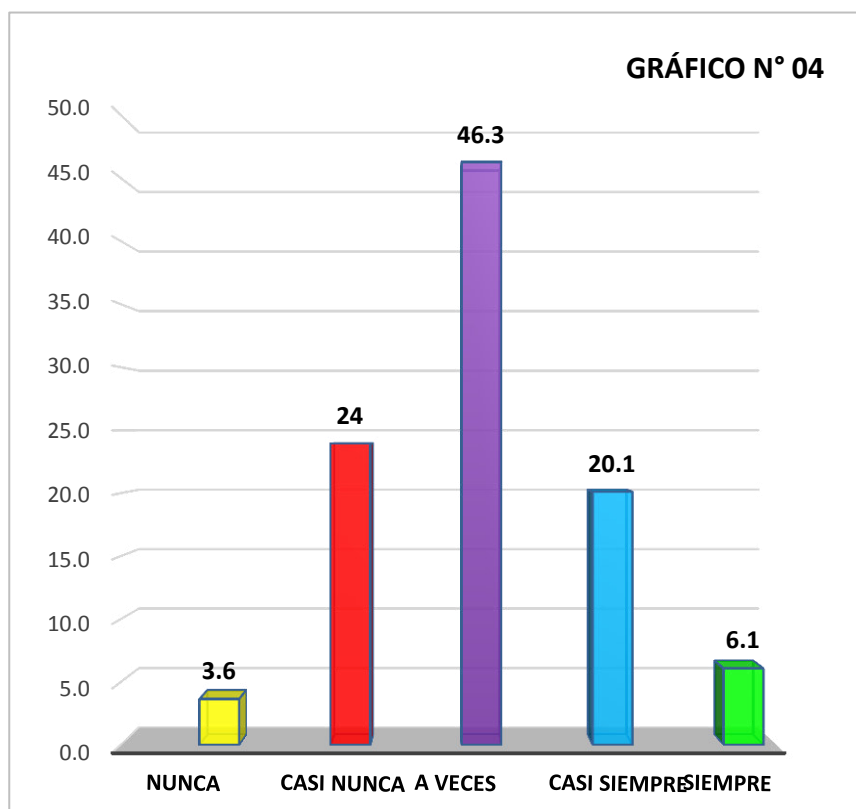
VARIABLE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN (1): DIRECCION Y ESTIMULO DE LA EXCELENCIA

CUADRO N° 04

<i>(encuesta a docentes)</i>	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Mi jefe (a) inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo	6	6.1	11	11.1	47	47.5	30	30.3	5	5.1
2. La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada			24	24.2	47	47.5	24	24.2	4	4.0
3. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo.	6	6.1	30	30.3	39	39.4	17	17.2	7	7.1
4. Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente			26	26.3	51	51.5	15	15.2	7	7.1
5. No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar			23	23.2	51	51.5	19	19.2	6	6.1
6. Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones	3	3.0	21	21.2	50	50.5	15	15.2	10	10.1
7. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	8	8.1	25	25.3	45	45.5	17	17.2	4	4.0
8. Mi jefe (a) no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo	8	8.1	14	14.1	49	49.5	22	22.2	6	6.1
9. Nosotros conocemos las metas de nuestro grado o área	3	3.0	36	36.4	38	38.4	20	20.2	2	2.0
10. A mi jefe (a) no le preocupa la calidad del trabajo	2	2.0	27	27.3	41	41.4	20	20.2	9	9.1
Porcentaje promedio		3.6		24		46.3		20.1		6.1

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 04 se observa que el 46.3% de los encuestados manifiestan que a veces hay dirección y estímulo de la excelencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 24% indican que casi nunca, asimismo el 20.1% señalan que casi siempre, por otro lado el 6.1% indican que siempre y el 3.6% de los encuestados manifiestan que nunca hay dirección y estímulo de la excelencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

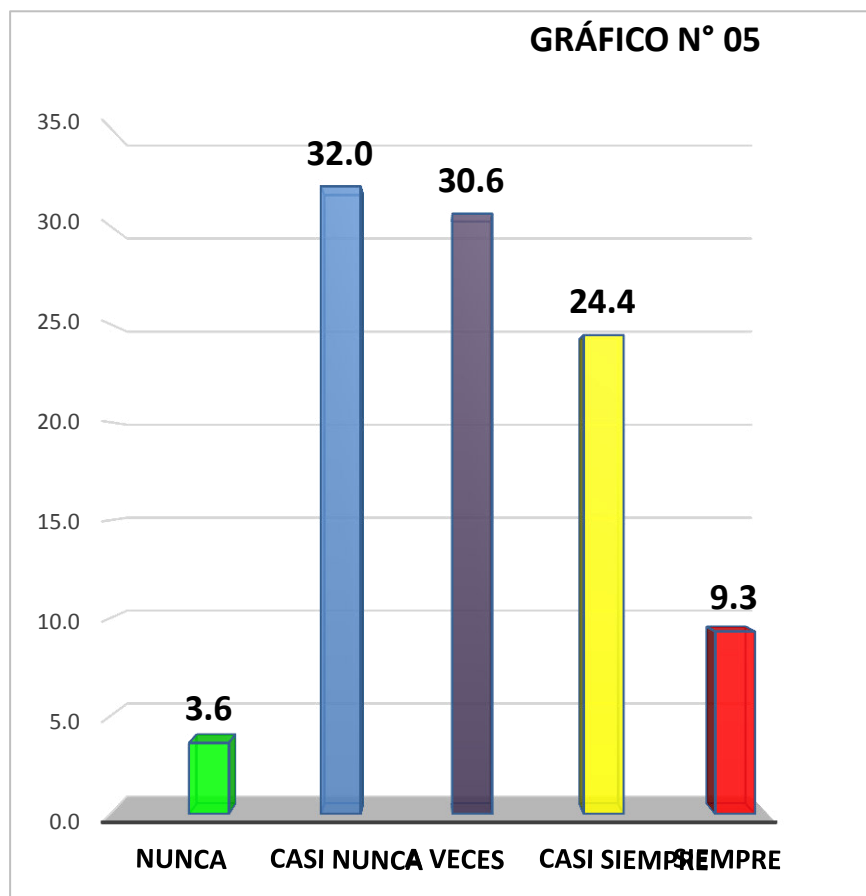
DIMENSIÓN (2): TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

CUADRO N° 05

<i>(Encuesta a docentes)</i>	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
11. El jefe (a) no permite que otra persona del nivel educativo lo ayude a organizar el trabajo	3	3	27	27.3	39	39.4	25	25.3	5	5.1
12. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera			32	32.3	37	37.4	24	24.2	6	6.1
13. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo			33	33.3	42	42.4	19	19.2	5	5.1
14. A nuestro director o sub director sólo le podemos decir lo que quiere oír			21	21.2	39	39.4	23	23.2	16	16.2
15. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda	8	8.1	20	20.2	37	37.4	28	28.3	6	6.1
16. Cuando tenemos un problema en el trabajo nadie se interesa por resolverlo	7	7.1	28	28.3	25	25.3	34	34.3	5	5.1
17. En toda la institución educativa los diferentes grados y áreas compiten más que trabajar juntos	12	12.1	25	25.3	27	27.3	22	22.2	13	13.1
18. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida			41	41.4	21	21.2	22	22.2	15	15.2
19. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceros	6	6.1	47	47.5	19	19.2	20	20.2	7	7.1
20. Aquí el trabajo solo hacen unos pocos			43	43.4	17	17.2	25	25.3	14	14.1
Porcentaje promedio		3.6		32.0		30.6		24.4		9.3

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 05 se observa que el 32% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay trabajo en equipo y solución de conflictos en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 30.6% indican que a veces, asimismo el 24.4% señalan que casi siempre, por otro lado el 9.3% indican que siempre y el 3.6% de los encuestados manifiestan que nunca hay trabajo en equipo y solución de conflictos en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

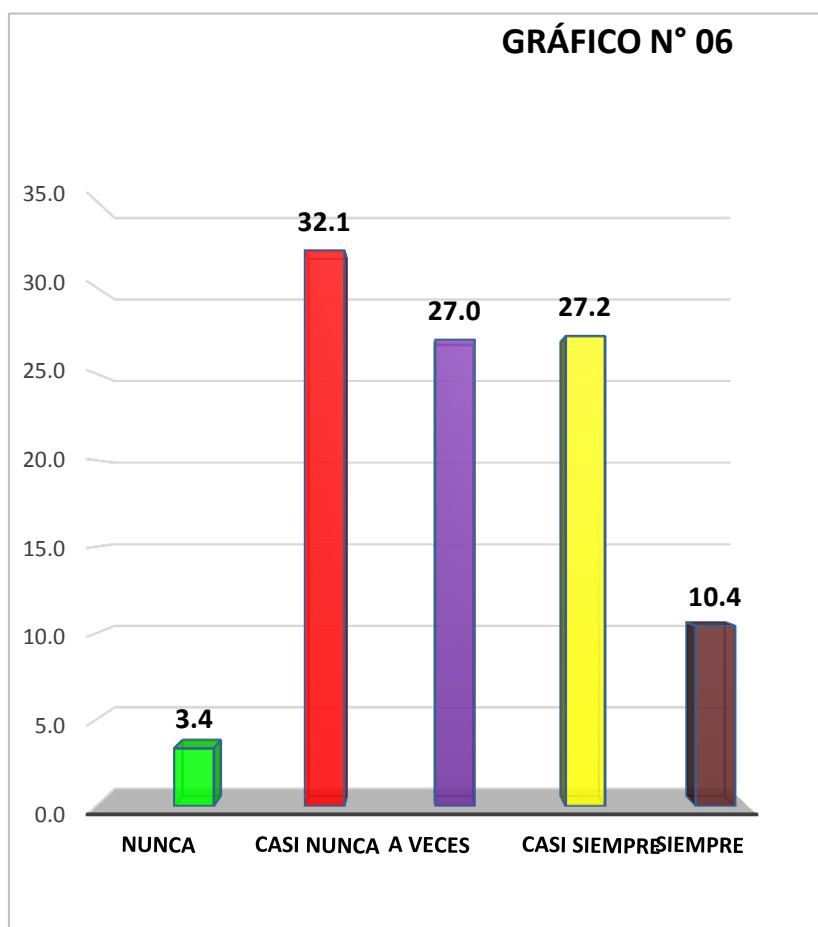
DIMENSIÓN (3): RESPONSABILIDAD Y ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

CUADRO N° 06

<i>(Encuesta a docentes)</i>	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
21.En esta institución educativa se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo	6	6.1	36	36.4	24	24.2	26	26.3	7	7.1
22. El ambiente que se respira en esta institución educativa es tenso			35	35.4	29	29.3	22	22.2	13	13.1
23. Los trabajadores de la institución no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer	6	6.1	43	43.4	22	22.2	23	23.2	5	5.1
24. Las condiciones de trabajo son buenas en la institución educativa			29	29.3	24	24.2	37	37.4	9	9.1
25. Aquí se critica a la gente con facilidad	6	6.1	35	35.4	21	21.2	28	28.3	9	9.1
26.Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo			24	24.2	31	31.3	29	29.3	15	15.2
27.Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	6	6.1	34	34.3	27	27.3	22	22.2	10	10.1
28. La mayor parte del personal de esta institución educativa nos sentimos satisfechos con el ambiente físico			26	26.3	26	26.3	33	33.3	14	14.1
29. Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	9	9.1	32	32.3	26	26.3	21	21.2	11	11.1
30. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa este y sus resultados			24	24.2	37	37.4	28	28.3	10	10.1
Porcentaje promedio		3.4		32.1		27.0		27.2		10.4

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 06 se observa que el 32.1% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 27.2% indican que casi siempre, asimismo el 27% señalan que a veces, por otro lado el 10.4% indican que siempre y el 3.4% de los encuestados manifiestan que nunca hay responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

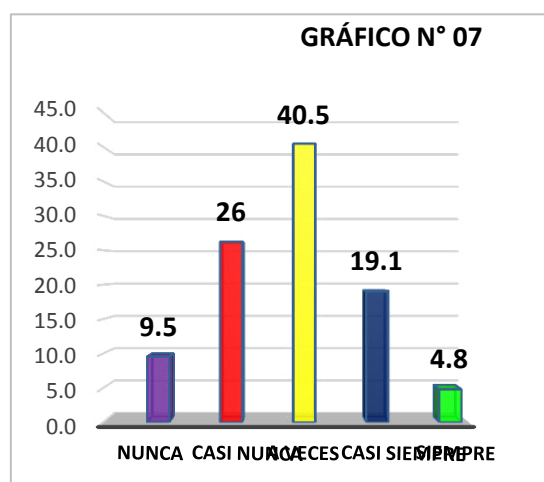
ENCUESTA A DIRECTIVOS
VARIABLE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
DIMENSIÓN (1): DIRECCIÓN Y ESTÍMULO DE LA EXCELENCIA

CUADRO N° 07

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. La distribución del trabajo se hace en forma organizada			2	28.6	3	42.9	2	28.6		
2. Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo.			2	28.6	4	57.1	1	14.3		
3. La calidad del trabajo tiene que ser excelente	2	28.6	2	28.6	1	14.3			2	28.6
4. Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar			2	28.6	3	42.9	2	28.6		
5. Nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones	1	14.3	2	28.6	2	28.6	2	28.6		
6. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	1	14.3	1	14.3	4	57.1	1	14.3		
Porcentaje promedio		9.5		26		40.5		19.1		4.8

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 07 se observa que el 40.5% de los encuestados manifiestan que a veces hay dirección y estímulo de la excelencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 26% indican que casi nunca, asimismo el 19.1% señalan que casi siempre, por otro lado el 9.5% indican que nunca y el 4.8% de los encuestados manifiestan que siempre hay dirección y estímulo de la excelencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

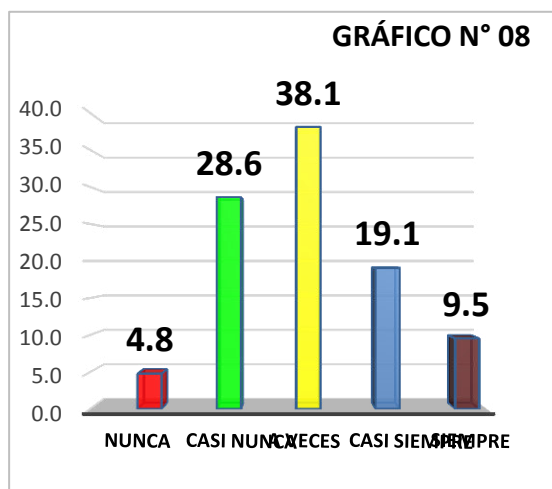
DIMENSIÓN (2): TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

CUADRO N° 08

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
7. Todos los problemas se discuten de buena manera	1	14.3	2	28.6	2	28.6	2	28.6		
8. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo			2	28.6	4	57.1	1	14.3		
9. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida			2	28.6	2	28.6	1	14.3	2	28.6
Porcentaje promedio		4.8		28.6		38.1		19.1		9.5

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

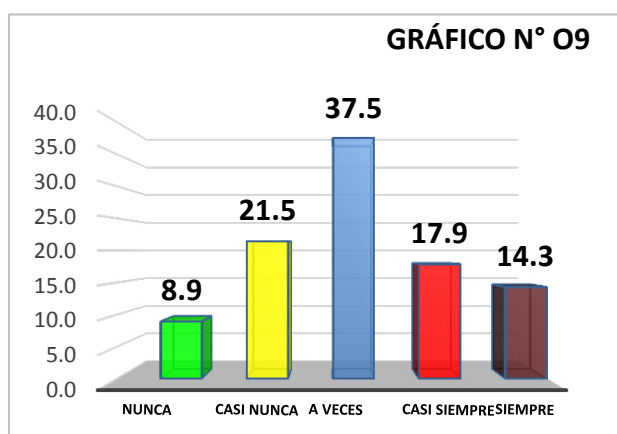
En el gráfico N° 08 se observa que el 38.1% de los encuestados manifiestan que a veces hay trabajo en equipo y solución de conflictos en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 28.6% indican que casi nunca, asimismo el 19.1% señalan que casi siempre, por otro lado el 9.5% indican que siempre y el 4.8% de los encuestados manifiestan que nunca hay trabajo en equipo y solución de conflictos en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”

DIMENSIÓN (3): RESPONSABILIDAD Y ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

CUADRO N° 09

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
10. En la institución educativa se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo			2	28.6	2	28.6	1	14.3	2	28.6
11. El ambiente que se respira en esta institución educativa es tenso			2	28.6	2	28.6	1	14.3	2	28.6
12. Los trabajadores de la institución no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer			2	28.6	2	28.6	1	14.3	2	28.6
13. Las condiciones de trabajo son buenas en la institución educativa	1	14.3	1	14.3	4	57.1	1	14.3		
14. Se critica a la gente con facilidad	1	14.3	2	28.6	2	28.6	1	14.3	1	14.3
15. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	1	14.3	1	14.3	3	42.9	2	28.6		
16. La mayor parte del personal de esta institución educativa nos sentimos satisfechos con el ambiente físico	1	14.3	1	14.3	3	42.9	1	14.3	1	14.3
17. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa este y sus resultados	1	14.3	1	14.3	3	42.9	2	28.6		
Porcentaje promedio		8.9		21.5		37.5		17.9		14.3

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell
Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 06 se observa que el 37.5% de los encuestados manifiestan que a veces hay responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 21.5% indican que casi nunca, asimismo el 17.9% señalan que casi siempre, por otro lado el 14.3% indican que siempre y el 8.9% de los encuestados manifiestan que nunca hay responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

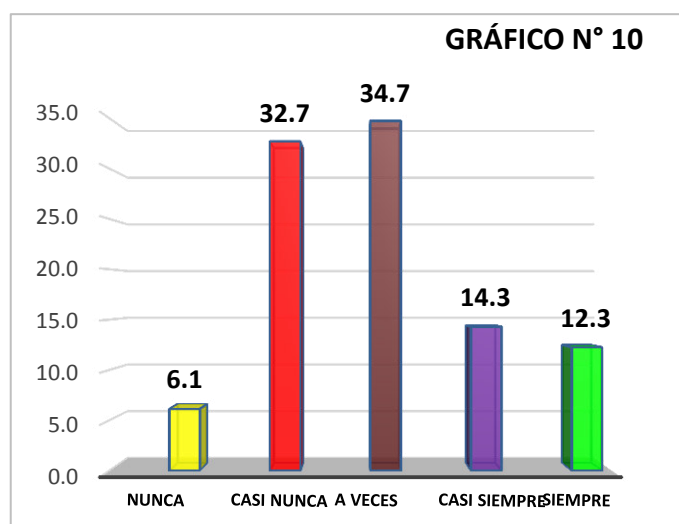
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSACCIONAL
DIMENSIÓN (1): DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA

CUADRO N° 10

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
18. Evita mantener una relación interpersonal con el profesor	1	14.3	1	14.3	2	28.6	2	28.6	1	14.3
19. Aplica mecanismos de castigo al personal que está en contra del director			3	42.9	2	28.6	1	14.3	1	14.3
20. Los mecanismos de castigo busca que el docente sea aliado del director			3	42.9	2	28.6	1	14.3	1	14.3
21. Las sanciones influyen en el cambio de actitud de la persona castigada	1	14.3	3	42.9	1	14.3	1	14.3	1	14.3
22. Busca generar la confianza con el personal			3	42.9	2	28.6	1	14.3	1	14.3
23. Busca mayor apoyo de sus colaboradores			1	14.3	5	71.4			1	14.3
24. Cree que no le interesa las personas sino los fines que persigue	1	14.3	2	28.6	3	42.9	1	14.3		
Porcentaje promedio		6.1		32.7		34.7		14.3		12.3

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 10 se observa que el 34.7% de los encuestados manifiestan que a veces hay dirección por excepción pasiva en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 32.7% indican que casi nunca, asimismo el 14.3% señalan que casi siempre, por otro lado el 12.3% indican que siempre y el 6.1% de los encuestados manifiestan que nunca hay dirección por excepción pasiva en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

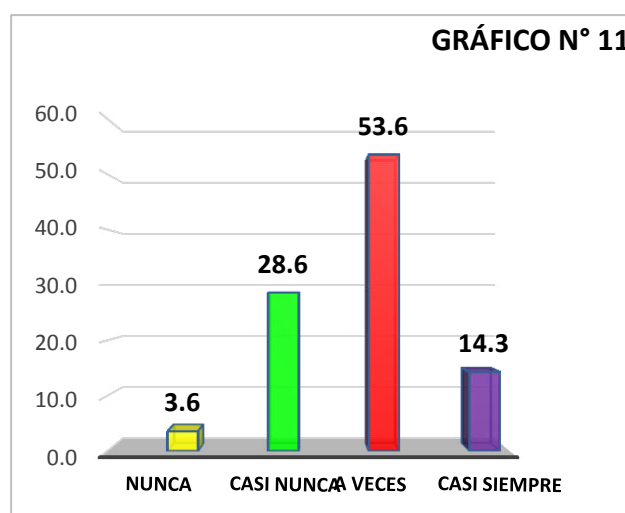
DIMENSIÓN (2): DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA

CUADRO N° 11

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
25. Toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea			2	28.6	4	57.1	1	14.3		
26. Muestra su poder para buscar el cambio de actitudes del personal			2	28.6	5	71.4				
27. El poder coercitivo que aplica genera una actitud defensiva en el personal	1	14.3	3	42.9	2	28.6	1	14.3		
28. Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas			1	14.3	4	57.1	2	28.6		
Porcentaje promedio		3.6		28.6		53.6		14.3		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

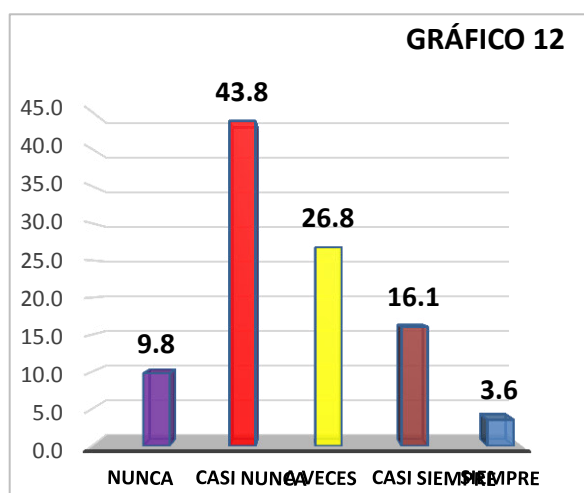
En el gráfico N° 11 se observa que el 53.6% de los encuestados manifiestan que a veces hay dirección por excepción activa en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 28.6% indican que casi nunca, asimismo el 14.3% señalan que casi siempre y el 3.6% de los encuestados manifiestan que nunca hay dirección por excepción activa en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

DIMENSIÓN (3): DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA CUADRO N° 12

(Encuesta directivos)	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
29. Existe negociación entre el líder y algunos colaboradores	2	14.3	4	28.6	4	28.6	3	21.4	1	7.1
30. Considera que la negociación es recíproca de común acuerdo	2	14.3	5	35.7	3	21.4	3	21.4	1	7.1
31. El colaborador recibe algo a cambio	2	14.3	6	42.9	3	21.4	2	14.3	1	7.1
32. No le interesa satisfacer las necesidades del colaborador de orden elevado	1	7.1	8	57.1	2	14.3	2	14.3	1	7.1
33. Busca cambiar la actitud en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad	1	7.1	7	50.0	4	28.6	2	14.3		
34. La efectividad del líder está basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación	1	7.1	7	50.0	4	28.6	2	14.3		
35. Considera que el uso sistemático de la motivación puede resultar como un soborno	1	7.1	6	42.9	5	35.7	2	14.3		
36. Cree que se refuerza una dependencia del colaborador hacia el director	1	7.1	6	42.9	5	35.7	2	14.3		
Porcentaje promedio		9.8		43.8		26.8		16.1		3.6

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 21 y Excell

Elaborado: Por la responsable de la investigación



Interpretación:

En el gráfico N° 12 se observa que el 43.8% de los encuestados manifiestan que casi nunca hay dirección por contingencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, el 26.8% indican que a veces, asimismo el 16.1% señalan que casi siempre, el 9.8% señalan que nunca y el 3.6% manifiestan que nunca hay dirección por contingencia en las instituciones públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

I: Planteo de hipótesis

H_a : **Existe una relación significativa** entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H_0 : **No existe relación significativa** entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor $p \geq 0.05$ se Acepta la Hipótesis Nula (H_0). Si el Valor $p < 0.05$ se Acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Spearman para mostrar la relación significativa entre la variable independiente: el liderazgo transformacional y la variable dependiente: comportamiento organizacional.

Correlaciones			LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre ambas variables si es significativa al nivel 0.01y por lo tanto, si existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, es decir, el liderazgo transaccional si influye o interfiere en el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

4.2.2 Hipótesis específica 1

I: Planteo de hipótesis

H₁: Existe una relación significativa entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: No existe relación significativa entre la **dirección por excepción pasiva** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor $p \geq 0.05$ se Acepta la Hipótesis Nula (H₀). Si el Valor $p < 0.05$ se Acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Spearman para mostrar la relación significativa entre la dimensión dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional.

correlaciones			DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	Coefficiente de correlación	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,612**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre la dimensión dirección por excepción pasiva y la variable es significativa al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, es decir, la dirección por excepción pasiva influye o interfiere en el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

4.2.3 Hipótesis específica 2

I: Planteo de hipótesis

H₂: La dirección por excepción activa se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: La dirección por excepción activa no se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor $p \geq 0.05$ se Acepta la Hipótesis Nula (H₀). Si el Valor $p < 0.05$ se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a).

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Spearman para mostrar la relación significativa entre la dimensión dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional.

Correlaciones			DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	DIRECCIÓN POR	Coefficiente de correlación	1,000	,474**
	EXCEPCIÓN	Sig. (bilateral)	.	,000
	ACTIVA	N	106	106
	COMPORTAMIENT	Coefficiente de correlación	,474**	1,000
	O	Sig. (bilateral)	,000	.
	ORGANIZACIONAL	N	106	106

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre la dimensión dirección por excepción activa y la variable es significativa al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, es decir, la dirección por excepción activa influye o interfiere en el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

4.2.4 Hipótesis específica 3

I: Planteo de hipótesis

H₃: Existe una relación significativa entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

H₀: No existe relación significativa entre la **dirección por contingencia** y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor $p \geq 0.05$ se Acepta la Hipótesis Nula (H₀). Si el Valor $p < 0.05$ se Acepta la Hipótesis Alternativa (H_a).

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Spearman para mostrar la relación significativa entre la dimensión dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional.

Correlaciones			DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA	Coefficiente de correlación	1,000	,603**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	106	106
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,603**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	106	106

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En este análisis de la correlación se encontró que la relación entre la dimensión dirección por contingencia y la variable es significativa al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe una relación entre dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”, es decir, la dirección por contingencia influye o interfiere en el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”.

4.3 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación efectuada en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, reportan que el 81,5% de los docentes y directivos encuestados precisa que sus directivos desarrollan casi siempre en cuanto a dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional. Un 12,7% lo ubica en el nivel bajo y solo el 5,8% en el nivel alto. El 56,6% considera que la dirección por excepción activa lo realiza en un nivel medio, el 22,2% en un nivel eficiente y el 21,2% en deficiente. En lo que respecta a la dirección por contingencia del liderazgo transaccional, un 78,8% señala que lo realizan en un nivel medio, seguido del 13,1% que lo ubica en un nivel bajo y el 8,1% en el nivel alto.

En consecuencia, el liderazgo transaccional que asumen los directivos de ambas instituciones educativas se desarrollan en un nivel medio según el 68,7% de los docentes encuestados; en un nivel bajo según el 18,2% y en un nivel alto, solo para un 13,1%.

Sobre el particular, Molero, Recio y Cuadrado (2010) en España reportan que el modelo que mejor ajuste presenta en una organización educativa es el que está formado por el liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional entre otros estilos. El liderazgo transformacional y el liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional presentan altas correlaciones entre sí. En Venezuela, Pastori (2006) halló que no existe diferencia significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y el género, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales. Tampoco hubo diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de niveles más bajos, más transaccionales. No obstante, Ramírez y Sgamatti (2008) reportan que el principal estilo de liderazgo presente es la organización es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada por conductas y consideración individual. También se encontró que la baja y media gerencia utilizan principalmente, más que otros niveles gerenciales, la

dimensión recompensa contingente, la cual forma parte del liderazgo transaccional.

En cambio, Aldazoro (2004), en Venezuela, encontró que 19 de los gerentes que participaron en el estudio presentaron tendencias al liderazgo transformacional y dos gerentes presentaron tendencias al estilo transaccional. Sin embargo, en los gerentes con tendencia transformacional estaban presentes características del liderazgo transaccional, evidenciado por los promedios obtenidos en este estilo y destacando que a pesar de que 12 gerentes presentaron tendencia al liderazgo transformacional, obtuvieron un promedio transaccional superior a la media general de este estilo.

De otro lado, en México, Mendoza y Torres (2008) al comparar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), de directivos de una organización reportan que, según la percepción de los seguidores, en el perfil de sus directivos predominan las subescalas de liderazgo transformacional en comparación con las transaccionales; se orientan primero a la efectividad, posteriormente al esfuerzo extra y por último, a la satisfacción. Las subescalas de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación e influencia, en variables de resultado, en comparación con las transaccionales.

Los resultados, en cuanto a la variable: comportamiento organizacional, en la dimensión dirección y estímulo por excelencia, los docentes encuestados señala que se cumple y otros considera como deficiente y solo el 14,1% como eficiente. En la dimensión trabajo en equipo y solución de conflictos, esto se da en un nivel medio para el 60,6%, deficiente en un 27,3% y solo para el 12,1% en un nivel alto. En lo referido a la dimensión realización personal y reconocimiento a la aportación, un 60,6% lo considera como regular (nivel medio), un 21,2% como deficiente y solamente el 18,2% como óptimo. En la dimensión responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, el 60,6% lo considera como regular, seguido del 31,3% y como eficiente solo un 8,1%. La dimensión aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional, este se cumple de manera regular

según el 54,5% de docentes encuestados, el 38,4% lo considera como eficiente (nivel alto) y el 7,1% como deficiente. En cuanto a la dimensión retribución y equidad, el 52,5% de docentes lo considera como deficiente, seguido del 45,5% que lo ubica en un nivel medio. Solo un 2% lo ubica en un nivel alto. Respecto a la dimensión compromiso por la productividad y compatibilidad de intereses, el 59,6% considera como regular, el 32,3% como deficiente y solamente el 8,1% como eficiente. En cuanto a la dimensión intercambio de información e involucramiento en el cambio, el 41,4% señala que se cumple en un nivel medio, seguido del 30,3% que lo considera como óptimo y el 28,3% como deficiente.

En consecuencia, el comportamiento organizacional se cumple en un nivel medio según el 56,6% de encuestados; según el 27,3% en un nivel bajo y para el 16,2% en un nivel alto (tabla 13). Es decir, esta variable se desarrolla de manera poco óptima en la mayoría de los casos.

Al respecto, Romero (2008) en Colombia reporta que el interés del comportamiento organizacional por la psicología individual es poco, y más bien nulo, salvo para aquellos que pueden trabajar en selección y en perfiles. De tal manera que la tradicionalmente llamada psicología aplicada a las organizaciones, como lo mostró la historia, se redujo en el interés por proveer personal adecuado a las organizaciones; en ello se insiste en el papel desarrollado en las dos guerras mundiales. En conclusión, no existe una relación mayor a la de articular la conducta individual a la conducta organizacional y que la investigación en esta dirección es nula.

Genesi, Romero, y Tinedo (2011) reportan, con respecto al objetivo referido a determinar el tipo de comportamiento asumido por los gerentes y docentes, reflejan una alta frecuencia. Lo que traduce que estos tienen habilidades en el desarrollo de competencias tales como valores, actitudes, liderazgo, motivaciones, calidad de trabajo, orientación e integridad al docente. Se evidencia que este personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros de las instituciones; observándose que existe

una perspectiva común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo.

4.4 Adopción de las decisiones

Los resultados de la investigación referidos a la existencia de una relación significativa, desde el punto de vista estadístico, son asumidos por la investigadora en su integridad.

Es decir, al tenerse resultados que aceptan la hipótesis alterna, en el sentido que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional, son adoptados por la investigadora, por cuanto son resultados reales de los instrumentos aplicados a la muestra de investigación conformada por 99 docentes y 07 personal directivo de las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

En ese sentido, es responsabilidad de la investigadora la interpretación de los resultados que aquí se presentan, por cuanto obedecen a la ética investigativa que se ha asumido antes, durante y después del desarrollo de la investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación reportan que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Esto significa que el comportamiento organizacional que se da mayoritariamente tiene que ver con el liderazgo transaccional que los directivos asumen regularmente en dichas instituciones educativas.
2. En cuanto a la primera dimensión del liderazgo transaccional: Dirección por excepción pasiva, los resultados de la investigación demuestran que tiene relación significativa con el comportamiento organizacional en las dos instituciones educativas. Significa que el comportamiento organizacional tiene que ver con la dirección por excepción pasiva que asumen los directivos en un nivel medio.
3. Se demuestra que existe relación significativa entre la segunda dimensión del liderazgo transaccional: Dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas. Es decir, el comportamiento organizacional que se da de manera poco adecuada en ambas instituciones educativas tiene que ver con la dirección por excepción activa que asumen los directivos.
4. Finalmente, se demuestra que existe relación estadísticamente significativa entre la tercera dimensión del liderazgo transaccional: Dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas. Esto significa que el comportamiento organizacional que se da tiene que ver con la dirección por contingencia que también se da mayoritariamente.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 del distrito de Comas a tener presente que en las instituciones educativas no se viene desarrollando de manera óptima el comportamiento organizacional y el liderazgo transaccional, por lo que deben adoptar medidas a fin de mejorar estas dos variables para que puedan beneficiar directa o indirectamente al servicio educativo que se brinda a los estudiantes en el nivel de educación secundaria.
- ✓ Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, a tener presente los resultados de la presente investigación y, sobre la base de esto, mejorar el tipo de liderazgo transaccional que asumen y contribuyen en la mejora del comportamiento organizacional de todos los agentes educativos, especialmente del personal docente y por ende del alumnado.
- ✓ Se recomienda a los docentes que han conformado la muestra de investigación a participar de manera directa y adecuada con fines de mejora del comportamiento organizacional en sus instituciones educativas, considerando que es un factor importante y necesario para brindar un buen servicio educativo a los estudiantes y laborar en un ambiente armonioso y motivador.
- ✓ Se recomienda a todos los miembros de las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, docentes, administrativos, auxiliares, estudiantes y padres de familia, a trabajar en beneficio de la institución educativa de manera constante y proficua. En la medida que mejore la institución mejora también la enseñanza, el aprendizaje, el clima laboral y diversas variables educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldazoro, M. (2004). *Estilos de liderazgo de los gerentes generales de empresas privadas venezolanas según el enfoque de Bernard Bass*. (Tesis de maestría). Venezuela: Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Metropolitana.
- Anastasi, A. (2006). *Psicología aplicada*. Volumen I: Psicología del personal Buenos Aires: Kapeluz.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. & Stenberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the mine-factor full-range theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14(3), 261-295.
- Arias, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Aronson, E. (2001). *Integrating leadership styles and ethical perspectives*. Canadian Journal of administrative sciences, Vol. 18, N. 4, p. 244-256.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. McKinsey & Company. Disponible, en: http://www.oei.es/pdfs/documento_pre41.pdf. Fecha de acceso: 20 de agosto del 2012.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. (2º ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

- Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character and authentic Transformational Leadership Behavior*. The Leadership Quarterly, Vol. 10 N. 2, p. 181-217.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Blase, J., Blase, J. & Phillips, D. Y. (2010). *Handbook of school improvement. How high-performing principals create high-performing schools*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Bolívar Botía, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* España: Universidad de Granada.
- Bolívar, A. & Moreno, J.M. (2006). *Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain*. Journal of Educational Change, 7 (1-2), 19-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Internacional Thomson Editores.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998). *Leadership in Organizations*. London, Sage.
- Cuevas López, M., Díaz Rosas, F. e Hidalgo Hernández, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. España: Universidad de Granada (Campus de Ceuta).

- Davis, F. (2005). *La comunicación no verbal*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Druckert, P. (2004). *What Makes an Effective Executive*. USA: Harvard Business Review.
- Fleishman, E. & Bass, A. (2005). *Estudio de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.
- Gelvan, et al. (2007). *Liderazgo y formación de líderes*. México: *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(2), 10-20.
- Genesi, M., Romero, N. y Tinedo, Y. (2011). *Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Maracaibo, Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo, *Revista Negotium*, vol. 6, núm. 18, pp. 102-128.
- Goldhaber, G. (2004). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Gómez, G. (1996). *Organización escolar general*. España: Americana.
- Gómez & Saldaña (2006). *La Comunicación en la Organizaciones*. Madrid: Novoa.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Disponible en: <http://www.euamex.mx/redalyc/pdf>, Fecha de acceso: 15 de octubre del 2012.

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Graham, H.T. (2004). *Administración de recursos humanos*. España: Distribuciones S.A.
- Hampton, D.R. (2003). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible*. Madrid: Morata.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4° ed.). México: Mc Graw-Hill.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leaderships theories across the globe: an introduction to project GLOBE*. Journal of Words Busines, 37, 3-10.
- Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ianni, ND., y Pérez, E. (1998). *La convivencia en la escuela: un hecho, una construcción*. Buenos Aires: Paidós.
- Kanungo, R. N. (2001). *Ethical values of transactional and transformational leadership*. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18, N. 4, p. 257.
- Kanungo R. N. y Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. SAGE Publications.

- Keeley, M. (1998). *The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations* en Joanne B. CIULLA (Ed.), *Ethics the heart of leadership*. Westport, CT, Praeger.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lorenzo, M. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. México: Anuario Interuniversitario de Didáctica, Enseñanza, 2004 (22), p. 193-211.
- Lorenzo, M. (2007). *Liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. (Tesis de maestría). España: Universidad de Granada.
- Lupano, M. y Castro, A. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación*. Extraído de la Universidad de Palermo en la página web: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf>. Fecha de acceso: 12 de octubre del 2012.
- Martínez, P. (2000). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>. Fecha de acceso: 14 de octubre del 2012.
- Martínez, A. & Nosnik, A. (2006). *Comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Mejía, E. (2005); *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa*

farmacéutica a nivel nacional. (Tesis de doctorado). Venezuela: Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala.

- Mendoza, I. y Torres, J. (2008). *Estudio comparativo sobre el liderazgo transformacional y transaccional de directivos de tres Hospitales del Distrito Federal*. (Tesis de maestría). México: Universidad La Salle.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. (Tesis de maestría). España: Universidad de Almería.
- Morin, E. (1997). *El Método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Neves, F. (2003). *Psicología para directores*. México: McGraw-Hill México.
- Pareja, J.A. (2005). *Estrategias e instrumentos: un modelo para la resolución de conflictos*. España: Temáticos Escuela, (14), p. 21-22.
- Pastori, N. (2006). *Diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana*. (Tesis de maestría). Venezuela: Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. México: Revista Interciencia, 31 (008), 577-582.

- Pérez, J. (2001). *Liderazgo en el siglo XXI*. Actualidad Económica, 256(16), 64-68. Disponible en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php>. Fecha de acceso: 8 de octubre del 2012.
- Pérez, I.C. (2007). *Gerente de Control Financiero Scotiabank*. El Salvador: Entrevista Regional, 23 de octubre.
- Price, T. (2003). *The ethics of authentic transformational leadership*. The Leadership Quarterly, Vol. 14, p. 67-81.
- Ramírez, L. y Sgambatti, M. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas*. (Tesis de maestría). Venezuela: *Revista Visión Gerencial*, 7(2), 403-416.
- Robbins, P. (2000). *Comportamiento organizacional*. (4° ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Romero Buj, D. (2008). *La dimensión individual en el comportamiento organizacional*. Colombia: Corporación Universitaria Americana, *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* (1), 51-60.
- Ruiz Huaraz, C.B. (2005). *Influencia de la formación académica y liderazgo del Director en el desempeño de la función directiva y gestión de los Centros Educativos del nivel primario, UGEL N° 02*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. & Anderson, S. E. (2010). Learning from leadership: investigating the links to improved

student learning. The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement/ University of Minnesota. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org>. Knowledge Center/ Fecha de acceso: 20 de agosto del 2012.

- Tafur Portilla, R. (1995). *La Tesis Universitaria. La tesis doctoral, la tesis de maestría, el informe y la monografía*. Primera Edición. Lima. Editorial Mantaro. 432 pp.
- Thieme, C.P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M.D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

ANEXOS



INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS “RAMÓN CASTILLA” Y “TÚPAC AMARU” DEL DISTRITO DE COMAS – LIMA
(Encuesta a docentes)

A. INTRODUCCIÓN:

ESTIMADO (A) DOCENTE, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”

B. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANÓNIMO. Por favor, responde con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro que, según su opinión.

El significado de las letras es: 1=NUNCA, 2=CASI NUNCA 3= A VECES, 4=CASI SIEMPRE y 5= SIEMPRE

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
Dirección por excepción pasiva	1. El director toma medidas correctivas durante el proceso					
	2. Toma medidas correctivas al final del proceso educativo					
	3. Aplica controles en el proceso					
	4. Aplica controles al finalizar el proceso					
	5. Detecta divergencias con lo estándar a través de controles					
	6. Presiona para que se detecten las divergencias en la institución educativa					
	7. Evita mantener una relación interpersonal con el profesor					
	8. Muestra interés por el bienestar de los trabajadores					
	9. A través de la búsqueda de bienestar busca que laboren mejor					
	10. Aplica mecanismos de castigo al personal que está en contra del director					
	11. Los mecanismos de castigo busca que el docente sea aliado del director					
	12. Las sanciones influyen en el cambio de actitud de la persona castigada					
	13. Busca generar la confianza con el personal					
	14. Busca mayor apoyo de sus colaboradores					
	15. Considera que al director le interesa lograr lo que él busca					
	16. Cree que no le interesa las personas sino los fines que persigue					
Dirección por excepción activa	17. Previene cualquier desviación de lo estándar en la institución educativa					
	18. Toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea					
	19. Usa controles y sanciones durante el proceso					
	20. Aplica controles y castigos al final del proceso					
	21. Muestra poder a través de castigos por incumplimiento de las metas					
	22. Muestra su poder para buscar el cambio de actitudes del personal					
	23. El poder coercitivo que aplica genera una actitud defensiva en el personal					
	24. Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas					
	25. Quienes son contrarios al director pagan las consecuencias					
	26. Considera que esta estrategia es como la analogía amo y esclavo					
	27. Con esta estrategia los colaboradores serán influidos por los intereses del líder					
	28. Esto hace que el colaborador piensa y se conduce de la manera en que el líder desea					
	29. Cree que el abuso de la estrategia de control destruye el concepto de la persona					
	30. Considera que resulta manipulador, violenta la dignidad humana					
	31. Cree que esta forma de liderazgo refleja la orientación egoísta del líder					
Dirección por contingencia	32. Existe negociación entre el líder y algunos colaboradores					
	33. Considera que la negociación es recíproca de común acuerdo					
	34. Esta negociación busca objetivos que más le interesan al director					
	35. El colaborador recibe algo a cambio					
	36. Al director no le interesa satisfacer las necesidades del colaborador de orden elevado					
	37. Busca cambiar la actitud en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad					
	38. La efectividad del líder está basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación					
	39. Considera que el uso sistemático de la motivación puede resultar como un soborno					
	40. Cree que se refuerza una dependencia del colaborador hacia el director.					

¡Muchas gracias por su colaboración!



INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS “RAMÓN CASTILLA” Y “TÚPAC AMARU” DEL DISTRITO DE COMAS - LIMA
(Encuesta a docentes)

A. INTRODUCCIÓN:

ESTIMADO (A) DOCENTE, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru”

B. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANÓNIMO. Por favor, responde con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro que, según su opinión.

El significado de las letras es: 1=NUNCA, 2=CASI NUNCA 3= A VECES, 4=CASI SIEMPRE y 5= SIEMPRE

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
Dirección y estímulo de la excelencia	1. El director inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo					
	2. La distribución del trabajo se hace en forma organizada					
	3. Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo					
	4. La calidad del trabajo tiene que ser excelente					
	5. Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar					
	6. Nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones					
	7. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen					
	8. El director no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo					
	9. Los docentes conocemos las metas de nuestro grado o área					
	10. Al director no le preocupa la calidad del trabajo					
Trabajo en equipo y solución de conflictos	11. El director no permite que otra persona del nivel educativo lo ayude a organizar el trabajo					
	12. Todos los problemas se discuten de buena manera					
	13. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo					
	14. A nuestro director o sub director sólo le podemos decir lo que quiere oír					
	15. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda					
	16. Cuando tenemos un problema en el trabajo nadie se interesa por resolverlo					
	17. En la institución educativa los diferentes grados y áreas compiten más que trabajar juntos					
	18. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida					
	19. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceros					
	20. El trabajo solo hacen unos pocos					
Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	21. En la institución educativa se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo					
	22. El ambiente que se respira en esta institución educativa es tenso					
	23. Los trabajadores de la institución no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer					
	24. Las condiciones de trabajo son buenas en la institución educativa					
	25. Se critica a la gente con facilidad					
	26. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo					
	27. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica					
	28. La mayor parte del personal de esta institución educativa nos sentimos satisfechos con el ambiente físico					
	29. Se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo					
	30. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa este y sus resultados.					

¡Muchas gracias por su colaboración!



INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
"RAMÓN CASTILLA" Y "TÚPAC AMARU" DEL DISTRITO DE COMAS - LIMA
(Encuesta a directivos)

A. INTRODUCCIÓN:

ESTIMADO (A) DIRECTOR (A), el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru"

B. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANÓNIMO. Por favor, responde con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro que, según su opinión.

El significado de las letras es: 1=NUNCA, 2= CASI NUNCA 3= A VECES, 4=CASI SIEMPRE y 5= SIEMPRE

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
Dirección y estímulo de la excelencia	1. La distribución del trabajo se hace en forma organizada					
	2. Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo					
	3. La calidad del trabajo tiene que ser excelente					
	4. Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar					
	5. Nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones					
	6. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen					
Trabajo en equipo y solución de conflictos	7. Todos los problemas se discuten de buena manera					
	8. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo					
	9. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida					
Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	10. En la institución educativa se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo					
	11. El ambiente que se respira en esta institución educativa es tenso					
	12. Los trabajadores de la institución no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer					
	13. Las condiciones de trabajo son buenas en la institución educativa					
	14. Se critica a la gente con facilidad					
	15. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo					
	16. La mayor parte del personal de esta institución educativa nos sentimos satisfechos con el ambiente físico					
Dirección por excepción pasiva	17. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa este y sus resultados					
	18. Evita mantener una relación interpersonal con el profesor					
	19. Aplica mecanismos de castigo al personal que está en contra del director					
	20. Los mecanismos de castigo busca que el docente sea aliado del director					
	21. Las sanciones influyen en el cambio de actitud de la persona castigada					
	22. Busca generar la confianza con el personal					
	23. Busca mayor apoyo de sus colaboradores					
	24. Cree que no le interesa las personas sino los fines que persigue					
Dirección por excepción activa	25. Toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea					
	26. Muestra su poder para buscar el cambio de actitudes del personal					
	27. El poder coercitivo que aplica genera una actitud defensiva en el personal					
	28. Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas					
Dirección por contingencia	29. Existe negociación entre el líder y algunos colaboradores					
	30. Considera que la negociación es recíproca de común acuerdo					
	31. El colaborador recibe algo a cambio					
	32. No le interesa satisfacer las necesidades del colaborador de orden elevado					
	33. Busca cambiar la actitud en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad					
	34. La efectividad del líder está basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación					
	35. Considera que el uso sistemático de la motivación puede resultar como un soborno					
	36. Cree que se refuerza una dependencia del colaborador hacia el director					

¡Muchas gracias por su colaboración!

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p>General ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?</p> <p>Específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?</p>	<p>General Determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>Específicos a) Determinar la relación que existe entre la dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012. b) Establecer la relación entre la dirección por excepción activa y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas</p>	<p>General H_a: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>H₀: No existe relación directa ni significativa entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>Específicas H₁: Existe una relación directa y significativa entre la dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>H₀: No existe relación directa ni significativa entre la dirección por excepción pasiva y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>H₂: La dirección por excepción activa se relaciona directa y significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p>	<p>X: Liderazgo transaccional X₁: Dirección por excepción pasiva Medidas correctivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica controles • Detecta divergencias • Relaciones interpersonales • Interés por el bienestar • Mecanismos de castigos • Generación de confianza • Fines personales <p>X₂: Dirección por excepción activa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desviación de lo estándar • Colaboración en línea • Controles y castigos • Poder coercitivo • Intereses del líder • Consecuencias del poder coercitivo <p>X₃: Dirección por contingencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación recíproca • Satisfacción de necesidades • Mecanismos de motivación • Manipulación • Acuerdos pactados <p>Y: Comportamiento organizacional Y₁: Dirección y estímulo de la excelencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento de trabajo • Distribución del trabajo 	<p>La población estará conformada por un total de 99 docentes y 07 directivos de las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.</p> <p>I.E. “Ramón Castilla” = 29 docentes 03 directivos</p> <p>I.E. “Túpac Amaru” = 70 docentes 04 directivos</p>	<p>Método: Descriptivo</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional y asume el siguiente diagrama:</p> <p style="text-align: center;">Ox M — r — Oy</p> <p>Donde: M es la muestra de investigación,</p> <p>Ox es la observación de la variable: Liderazgo transaccional</p> <p>Oy es la observación de la variable comportamiento organizacional</p> <p>r es el grado de relación que existe entre ambas variables.</p>

<p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre la dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012?</p>	<p>públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>c) Determinar el grado de relación que existe entre la dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p>	<p>H₀: La dirección por excepción activa no se relaciona directa y significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>H₃: Existe una relación directa y significativa entre la dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p> <p>H₀: No existe relación directa ni significativa entre la dirección por contingencia y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en funciones • Metas de trabajo • Información que se brinda • Calidad de trabajo • Obligaciones • Ideas de mejora <p>Y₂: Trabajo en equipo y solución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Competencia laboral • Discusión de problemas • Solución de problemas <p>Adopción de soluciones</p> <p>Y₃: Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Sugerencia de ideas • Consulta con superiores • Revisión de trabajos • Ambiente laboral • Condiciones de trabajo • Satisfacción • Mejora de condiciones laborales 		
--	---	---	--	--	--

BASE DE DATOS

Directivos

3	3	1	4	4	1	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3
2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	4	3	4	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3
3	4	1	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2
4	2	5	2	2	3	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	1	3	1	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3

Docentes

3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	5	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3		
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2
2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	

1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3				
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3			
3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	5	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	5		
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2		
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3		
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4		
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2		
2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3		
4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3		

3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	5	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3			
1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2		
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3		
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	
2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2		
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3
3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	5	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2		
2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3
4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	